



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM TURISMO

Ramo – Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Dissertação

O conceito de experiência turística no desenvolvimento
turístico de Cascais

Ana Raquel Ferreira Novo

Estoril, junho de 2020



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM TURISMO

Ramo – Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Dissertação

O conceito de experiência turística no desenvolvimento
turístico de Cascais

Ana Raquel Ferreira Novo

Orientador: Professor Doutor João Reis

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do Grau de Mestre, tendo como Júri das Provas:

Professor Doutor Fernando João Moreira (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril) na qualidade de Presidente do Júri

Professor Doutor Carlos Cardoso Ferreira (Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra) na qualidade de arguente

Professor Doutor João Reis (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril) na qualidade de Orientador

Estoril, junho de 2020

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e Orientador João Reis, pelos seus conselhos, apoio, incentivo e disponibilidade para com a investigação, orientando-me sempre com sabedoria e motivando-me a ir mais além.

Aos entrevistados, que prontamente se disponibilizaram em conceder-me os seus contributos, de forma a complementar e enriquecer este projeto.

Aos meus colegas de trabalho, que me ajudaram e ouviram nos momentos de dúvida e incerteza, de luta contra o tempo e que não me deixaram desistir da investigação, permitindo-me colocar o mestrado como prioridade, quando necessário.

Aos meus amigos, por ouvirem os meus desabafos e me incentivarem a concluir a dissertação.

Aos meus avós, para os quais sei que é um motivo de orgulho ver a neta concluir esta etapa.

Aos meus pais, o meu grande apoio, que me ajudaram a seguir em frente com perseverança e a nunca desistir. São exemplo de trabalho, esforço e dedicação e deram-me o entusiasmo para terminar a investigação.

À minha irmã, por estar sempre do meu lado no decorrer desta etapa e em toda a minha vida. Por me ter incentivado nos momentos de maior angústia e pela determinação e persistência com que encara a vida.

Ao João, por sempre me incentivar a terminar este projeto. Por ter sempre a palavra certa cada vez que surge uma dificuldade e que me transmitiu a paz necessária para a conclusão desta investigação.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	IV
Índice geral.....	V
Índice de figuras.....	VII
Índice de quadros.....	VIII
Resumo.....	IX
Abstract.....	X
ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	XI
1 Introdução.....	1
1.1 Relevância da temática	2
1.2 Objetivos da dissertação	3
1.3 Organização da dissertação	4
2 Enquadramento teórico.....	7
2.1 O conceito de experiência turística.....	7
2.1.1 – A importância da criação de experiências memoráveis.....	16
2.1.2 – A natureza multidimensional da experiência turística	24
2.1.3 – A importância da cocriação	27
2.2 A economia dos serviços vs. a economia da experiência	32
2.3 O desenvolvimento da atividade turística.....	34
2.4 Qualidade da experiência turística.....	37
2.5 O papel das TIC aliado às experiências turísticas	42
2.6 Tendências de consumo associadas à atividade turística.....	46
3 Metodologia da investigação	49
3.1 Problematização	49
3.2 Modelo de análise.....	50
3.3 Questões operacionais da investigação.....	52
3.4 Estratégias metodológicas.....	54

4	Apresentação e análise dos resultados.....	56
4.1	Caraterização do turismo na região de Cascais	56
4.2	Inquéritos por entrevista	70
4.3	Análise dos resultados	72
5	Conclusões.....	94
5.1	Conclusões da análise dos resultados	94
5.2	Conclusões da investigação	98
5.3	Limitações da investigação.....	104
5.4	Reflexão para investigação futura	105
	Referências bibliográficas	106
	ANEXOS.....	117
	Anexo I – Tecnologias de apoio necessárias ao marketing digital.....	117
	Anexo II – Inventário dos recursos turísticos no concelho de Cascais	118
	APÊNDICES	119
	Apêndice I – Guião de Entrevista Semiestruturada.....	119
	Apêndice II – Respostas das Entrevistas	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – As etapas do procedimento metodológico de Quivy.....	4
Figura 2 – Roteiro esquemático da dissertação	5
Figura 3 – Tipos de experiência prazerosa	9
Figura 4 – Conjuntos de experiência	10
Figura 5 – Modelo conceptual para o desenvolvimento da experiência turística.....	14
Figura 6 – Progressão do valor económico	17
Figura 7 – Fatores que contribuem para uma experiência memorável num hotel.....	20
Figura 8 – Dimensões de uma experiência turística memorável	21
Figura 9 – Estrutura conceptual de <i>hospitality intelligence</i>	23
Figura 10 – As dimensões da cocriação	28
Figura 11 – Modelo para cocriação de sucesso	30
Figura 12 – A progressão da sociedade e do valor económico.....	32
Figura 13 – Modelo de Qualidade de Serviço	40
Figura 14 – Convergências para um marketing de sucesso	44
Figura 15 – Influência da população local para a competitividade do destino.....	48
Figura 16 – Modelo de Análise	52
Figura 17 – As principais ofertas que posicionam Cascais enquanto destino turístico	57
Figura 18 – Dormidas nos alojamentos turísticos	59
Figura 19 – Tipologia de informação prestada no posto de turismo de Cascais	61
Figura 20 – Avaliação da região Cascais/Estoril por parte dos visitantes	62
Figura 21 – The Marketing Funnel.....	70

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Perspetivas de valor do cliente	33
Quadro 2 – Relação entre objetivos, questões operacionais e questões das entrevistas	53
Quadro 3 – Principais mercados emissores de Cascais	59
Quadro 4 – Síntese do perfil do Turista em Cascais	61
Quadro 5 – Análise SWOT na região de Cascais	65
Quadro 6 – Comparação da oferta de produtos entre os vários destinos Europeus.....	67
Quadro 7 – Informação relativa aos entrevistados	72
Quadro 8 – Questão 1. Qual a importância de uma experiência turística memorável para o desenvolvimento turístico de um destino?	73
Quadro 9 – Questão 2. Na sua opinião, o modelo de gestão local contribui para o desenvolvimento de experiências turísticas marcantes?.....	74
Quadro 10 – Questão 3. Considera que as políticas desenvolvidas têm contribuído para a satisfação das necessidades dos turistas, assegurando a sustentabilidade, a qualidade e a singularidade do território?	76
Quadro 11 – Questão 4. No seu entender, a interação entre a comunidade local e os turistas favorece a vivência de experiências autênticas e únicas no destino?	77
Quadro 12 – Questão 5. A oferta de práticas turísticas inovadoras é conciliável com a manutenção da autenticidade e da tradição?	79
Quadro 13 – Questão 6. As práticas turísticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas proporcionadas pelos agentes do setor que operam no destino Cascais favorecem a vivência de experiências únicas?.....	81
Quadro 14 – Questão 7. As expectativas dos consumidores turísticos estão a ser atingidas e a ter um efeito positivo no turismo em Cascais?	83
Quadro 15 – Questão 8. De que modo é que a cocriação de novos produtos e serviços turísticos pode contribuir para a criação de mais oportunidades e vantagens competitivas?	85
Quadro 16 – Questão 9. Como avalia a eficácia das estratégias que têm sido disponibilizadas pelos agentes locais para fomentar o desenvolvimento de experiências turísticas únicas e inesquecíveis em Cascais?.....	88
Quadro 17 – Questão 10. Quais as estratégias que devem ser implementadas pelos agentes locais para promover o desenvolvimento de experiências turísticas singulares e memoráveis em Cascais?	91

RESUMO

A experiência turística está relacionada com vivências, sentimentos e sensações, sendo por isso de carácter subjetivo e pessoal. Esta ocorre quando existe uma interação entre o consumidor e o ambiente, gerando impressões memoráveis. Cascais, devido à sua localização, clima, diversidade de recursos e políticas desenvolvidas, tem características excecionais que propiciam a vivência de experiências únicas e memoráveis.

A investigação avaliou a importância da experiência turística em Cascais, como elemento diferenciador na imagem do destino, valorizando as práticas autênticas, inovadoras e personalizadas. O principal objetivo da dissertação consistiu na identificação e conceção de estratégias de desenvolvimento turístico que fomentem a vivência de experiências memoráveis no destino.

O estudo foi sustentado por uma investigação bibliográfica, por uma caracterização da região e análise dos seus principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, e pela realização de entrevistas às várias entidades que trabalham no setor do turismo na região de Cascais.

A experiência turística tem certamente um impacto importante no desenvolvimento turístico de Cascais e a sua relevância é o ponto de partida desta investigação. A diferenciação do turismo na região deverá estar assente na personalização dos serviços e na cocriação de produtos turísticos, a fim de se desenvolverem outros segmentos de mercado e promover Cascais como destino único e de excelência. Embora existam certas fragilidades a nível turístico e um caminho a percorrer para se alcançarem os objetivos desejados, verifica-se uma maior consciencialização neste sentido e uma procura pela autenticidade e diversidade de produtos. O conhecimento do perfil do turista, a diversificação da oferta e uma aposta na sustentabilidade representam algumas das estratégias a desenvolver no território.

Palavras chave: Experiência, Memória, Cocriação, Cascais, Estratégias de desenvolvimento.

ABSTRACT

The tourist experience is related to experiences, feelings, and sensations; therefore, it is subjective and personal. It occurs when there is an interaction between the consumer and the environment, creating memorable impressions. Cascais, due to its location, climate, diversity of resources and government measures, has exceptional characteristics that provide unique and memorable experiences.

This investigation evaluate the importance of the tourist experience in Cascais, as a differentiating element in the destination's image, valuing authentic, innovative and personalized practices. The main purpose of the investigation consisted in the identification and conception of tourism development strategies that encourage memorable experiences in the destination.

The study was supported by bibliographic research, by characterizing the region and analysing its main strengths, weaknesses, opportunities, and threats and by conducting interviews with several entities that work in the tourism sector in Cascais area.

The tourist experience certainly has an important impact on the tourism development of Cascais and its relevance is the starting point of this investigation. The differentiation of tourism in the area should be supported on service personalization and cocreation of touristic products, to develop other market sectors and promote Cascais as a unique and world-class destination. Although there are certain weaknesses in Cascais' tourism and a path to achieve the desired goals, there is a greater awareness to the topics above and a search for authenticity and diversity of products. Knowing the tourist profile, having this diversity and a tourism based on sustainability represent some of the strategies to develop in the region.

Key Words: Experience, Memory, Cocreation, Cascais, Development strategies.

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ATC | Associação de Turismo de Cascais

CMC | Câmara Municipal de Cascais

CRM | Customer Relationship Management

EFQM | European Foundation for Quality Management

ETC | European Travel Commission

ICNF | Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

MEC | Means-end chain

MI | Meetings and Incentives

MTE | Memorable Tourism Experience

OE | Objetivos Específicos

OMT/UNWTO | Organização Mundial de Turismo/World Tourism Organization

PMS | Property Management System

QO | Questões Operacionais

RTA | Região de Turismo do Algarve

SGQ | Sistemas de Gestão de Qualidade

TIC | Tecnologias da Informação e Comunicação

TQM | Total Quality Management

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante mutação; os padrões da sociedade e hábitos de consumo alteram, as exigências dos consumidores aumentam e as necessidades dos viajantes mudam. O que antigamente era uma realidade, atualmente pode já não fazer sentido. É, por isso, fundamental entender a evolução e a transformação da Economia, que passou da produção em massa e estandardizada, para uma personalização dos serviços, revolucionando também o setor do turismo. Vivemos agora numa sociedade mais emocional, que valoriza o lazer e as experiências diversificadas, singulares e memoráveis. Neste sentido, assiste-se a um aumento da atividade turística e do número de viajantes.

O papel das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), através da Internet e das redes sociais, e o desenvolvimento dos transportes, com o surgimento das companhias aéreas *low cost*, têm assumido cada vez mais um lugar de destaque. Estes meios de comunicação são muito mais rápidos e eficazes, expandindo novas formas de comunicação, distribuição e comercialização dos produtos e/ou serviços. Estes fatores levam a que os turistas atuais tenham um maior conhecimento dos destinos, aumentando as suas exigências e expectativas.

Por outro lado, este crescente desenvolvimento do setor turístico conduz a uma elevada concorrência entre as empresas turísticas, entre os destinos e as atividades/serviços que estes disponibilizam. Deste modo, é fundamental que os agentes turísticos locais conheçam as necessidades, desejos e expectativas do cliente, de forma a tornarem-se competitivos. É, por isso, importante apostar-se na cocriação de produtos turísticos que conduzam a uma diferenciação, que apostem na autenticidade, na criatividade e inovação, para se conseguir fidelizar o cliente e proporcionar ao turista experiências únicas e marcantes. Inerente a este desenvolvimento, inclui-se a importância do planeamento e da promoção. A delineação de estratégias adequadas para a criação de novos produtos/serviços que satisfaçam as necessidades atuais dos turistas podem constituir uma oportunidade de negócio e gerar valor para as empresas.

Com a globalização, o desafio das entidades e empresas locais é conhecer os desejos e as necessidades dos turistas, tendo como objetivo principal disponibilizar um serviço de qualidade e a superação das expectativas, ou seja, proporcionar ao turista uma experiência inesquecível. A experiência no âmbito da atividade turística constitui, assim, um objeto de estudo que assume uma importância fulcral.

Considerando o interesse crescente na busca de experiências únicas e memoráveis, como estudo de caso, a dissertação irá analisar os principais produtos turísticos e as estratégias de

desenvolvimento turístico da região de Cascais. Para além da análise de dados bibliográficos e estatísticos, serão realizadas entrevistas a entidades e a empresas turísticas locais para verificar em que medida a oferta está atenta às novas exigências da procura, quais as estratégias que estão a ser consideradas para a criação das experiências marcantes e os desafios para o futuro.

1.1 RELEVÂNCIA DA TEMÁTICA

A temática da investigação centra-se na importância da experiência aliada à atividade turística, no seu contributo para a criação de sensações e vivências únicas e para o desenvolvimento do destino turístico Cascais.

A relevância do estudo deve-se à crescente procura turística diferenciada e à procura de atividades e de serviços personalizados. É, assim, fundamental perceber em que medida é que as empresas podem contribuir para uma maior satisfação das necessidades e como corresponder às exigências dos consumidores, para garantir a sua fidelização ao destino e proporcionar a criação de experiências singulares.

Com a análise das novas tendências de consumo, a investigação pretende igualmente concluir qual a importância da cocriação de produtos no âmbito da experiência turística e como é que a disponibilização de produtos e serviços personalizados são propiciadores de experiências “autênticas” e memoráveis. É importante analisar se o envolvimento da comunidade local acrescenta valor à experiência turística e se esta interação poderá conduzir à criação de novas oportunidades, à diferenciação dos modelos de negócio, de modo a fomentar o desenvolvimento do destino.

No decorrer da dissertação, aprofundam-se as novas exigências e preocupações associadas ao conceito de experiência turística e analisa-se qual a importância que os turistas atribuem à vivência de atividades únicas, identificando-se quais as que proporcionam ao turista uma experiência marcante.

Deste modo, destaca-se a importância que o setor do turismo representa para a economia do país e para o município de Cascais, a par da pesquisa sobre a relevância da oferta existente, no sentido de investigar se esta vai ao encontro das motivações dos turistas e quais as estratégias que estão a ser consideradas para a criação de uma experiência turística de qualidade.

1.2 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Como referido anteriormente, esta investigação pretende compreender qual a importância da experiência turística no desenvolvimento turístico de Cascais e qual a relação entre estas duas temáticas. Terá como principal objetivo a identificação das estratégias turísticas desenvolvidas em Cascais, através da caracterização dos principais produtos turísticos da região e da análise da contribuição dos mesmos na implementação de experiências memoráveis.

Tendo como base a definição do conceito de experiência, as suas dimensões e domínios, este estudo irá, igualmente, analisar em que medida é que as transformações da sociedade, o desenvolvimento da atividade turística e as novas tendências turísticas mundiais podem contribuir para a procura de vivências singulares.

A investigação irá, também, analisar o modelo de governança atual, averiguando as medidas que estão a ser desenvolvidas para satisfazer as necessidades dos turistas e para garantir a sustentabilidade e qualidade do destino, numa ótica de competitividade e sustentabilidade.

Outro dos objetivos será caracterizar o envolvimento entre a comunidade local, os produtos e/ou serviços locais, como a gastronomia, a cultura, entre outros, e os turistas, procurando apurar quais as vantagens que tal interação constitui para o destino. De seguida, a dissertação será complementada com uma análise e reflexão sobre a importância da cocriação dos produtos e atividades, o impacto da criatividade e da inovação, e em que medida é que estes fatores podem proporcionar experiências únicas, para fomentar a fidelização e promover o desenvolvimento turístico do destino.

Após a pesquisa e recolha de informação, a investigação será complementada através da elaboração de entrevistas a entidades e empresas turísticas locais, com a observação da oferta (se está atenta às exigências e interesses da procura, no âmbito da economia da experiência), quais as estratégias consideradas para a criação de experiências únicas e quais os desafios para o desenvolvimento de experiências turísticas marcantes.

Em suma, os objetivos da dissertação são os seguintes:

Objetivo geral – identificar e conceber estratégias de desenvolvimento turístico que fomentem a vivência de experiências memoráveis no destino Cascais.

Objetivos específicos (OE):

(OE1) Analisar a contribuição das novas dinâmicas da sociedade e do desenvolvimento turístico para a procura de vivências singulares.

- (OE2) Estudar o modelo de governância e identificar as políticas desenvolvidas em Cascais que contribuem para a criação de produtos turísticos que vão ao encontro das necessidades dos turistas, mas também da sustentabilidade e qualidade do destino, garantindo a sua competitividade e singularidade.
- (OE3) Analisar o envolvimento entre a comunidade local e os turistas e as suas implicações na vivência de experiências únicas.
- (OE4) Apurar de que forma é que a cocriação contribui para as experiências singulares e inesquecíveis e quais os seus efeitos no desenvolvimento do destino.
- (OE5) Identificar os produtos turísticos de Cascais e determinar quais as estratégias consideradas, ou com potencial, para a criação de experiências marcantes.

1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta investigação terá como estrutura metodológica a proposta por Quivy (1992), de acordo com a Figura 1.

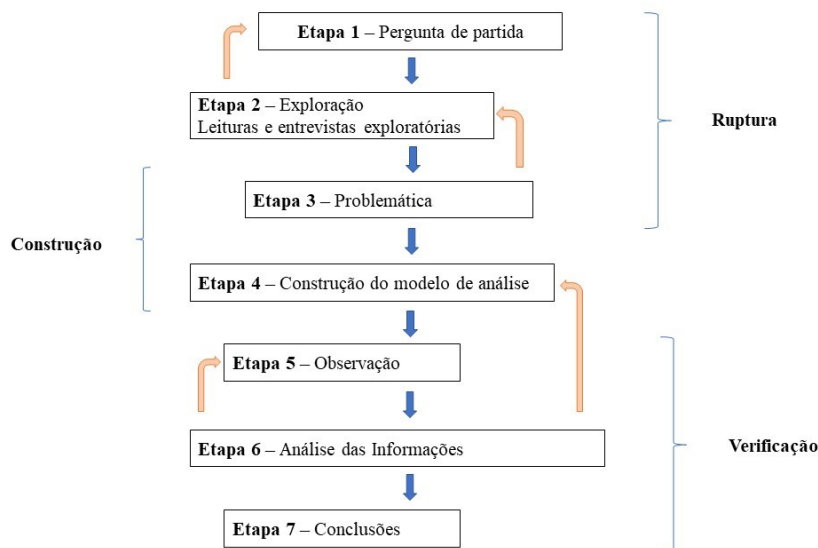


Figura 1 – As etapas do procedimento metodológico de Quivy

Fonte: Adaptação de Quivy (1992)

Inicia-se com a identificação da pergunta de partida, de modo a que, após a investigação e análise, se consiga extrair conclusões válidas que provoquem uma reflexão futura e que auxiliem as entidades e empresas do município de Cascais a estar atentas às motivações da

procura, desenvolvendo produtos/serviços diferenciados e propiciando a criação de vivências memoráveis.

A pergunta de partida da investigação, à qual se dará resposta ao longo do trabalho, indica o rumo para a pesquisa e é a seguinte: *Qual a importância da experiência turística no desenvolvimento dos destinos?*

A organização da dissertação é, deste modo, constituída por 5 capítulos (Figura 2).

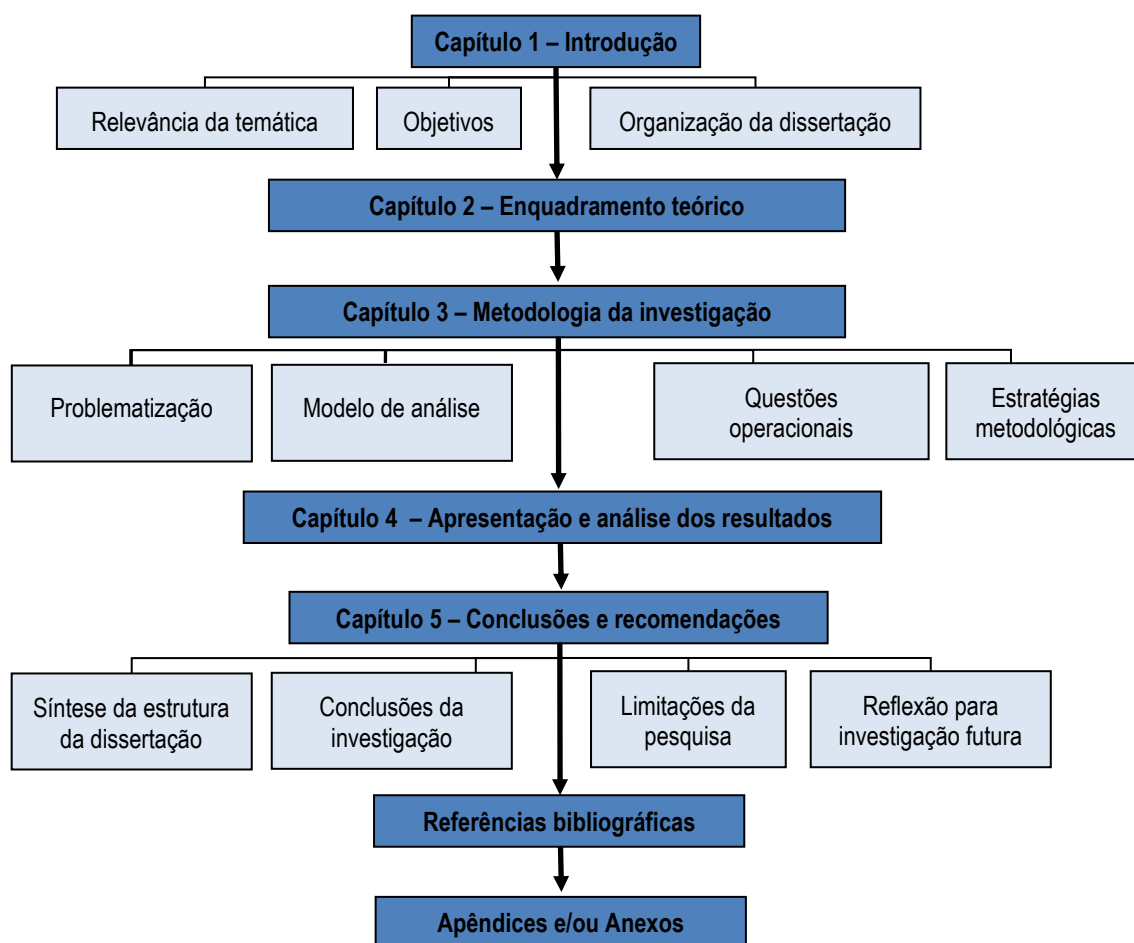


Figura 2 – Roteiro esquemático da dissertação

Fonte: própria

No Capítulo 1 efetua-se a introdução, na qual se identifica o tema e a sua relevância, assim como o objetivo geral e os OE que se pretendem alcançar com esta investigação.

No Capítulo 2, elabora-se o enquadramento teórico e conceptual. Inicia-se a fase de exploração, que irá implicar o recurso a uma vasta bibliografia, a leitura de diversos livros e artigos de reconhecidos autores e o acesso a fontes eletrónicas relacionadas com a temática, de modo a

explorar o conceito de experiência turística, analisar a nova Economia da Experiência e o seu impacto no desenvolvimento da atividade turística.

Neste capítulo analisa-se ainda o papel da promoção e do planeamento e qual a importância das novas tecnologias para uma experiência turística de qualidade. Irá também incluir a importância da sustentabilidade e as tendências atuais e futuras de consumo de experiências turísticas.

No Capítulo 3 aborda-se a metodologia da investigação. Após concluídas as etapas anteriores, importa conjugar toda a informação recolhida e assim definir a problemática suportada por um modelo analítico, onde constarão os conceitos-chave e as dimensões de análise que serão desenvolvidas no decorrer da investigação e pelas questões operacionais da investigação. Como forma de complementar toda a informação obtida, a realização de conversas exploratórias será fundamental. O modelo de observação que irá ser implementado consistirá na elaboração de inquéritos por entrevistas semiestruturadas aos responsáveis por empresas e entidades pertencentes ao concelho de Cascais, no sentido de obter uma visão mais pragmática sobre a temática em estudo. As entrevistas procurarão também uma reflexão sobre soluções concretas que poderão ser desenvolvidas para a cocriação de atividades e/ou serviços que proporcionem aos viajantes, experiências turísticas memoráveis.

No Capítulo 4 será executado um enquadramento teórico das atividades e produtos turísticos existentes no concelho de Cascais e qual a estratégia desenvolvida pelas empresas e entidades locais para a cocriação de experiências turísticas. Irá ser analisada toda a informação obtida, quer através dos recursos bibliográficos, quer através das entrevistas, de forma a se poder obter os resultados da pesquisa a partir das respostas às questões operacionais.

Concluída esta etapa, chega-se, por fim, ao Capítulo 5, no qual será essencial analisar e interligar os dados das entrevistas com a informação pesquisada anteriormente, para se adquirir um conhecimento da temática no seu todo e apresentar as conclusões do estudo. Assim, a pergunta de partida será respondida e os resultados da pesquisa confrontados com os objetivos da investigação, de modo a apurar se foram cabalmente alcançados. Por último, serão referidas algumas limitações próprias de um estudo desta natureza e apresentam-se tópicos para reflexões futuras.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 O CONCEITO DE EXPERIÊNCIA TURÍSTICA

O setor do turismo baseia-se numa relação interpessoal. O turismo é “de pessoas para pessoas”, orientado para os consumidores, que têm características e critérios de avaliação únicos. O nível de participação do cliente no serviço turístico é por isso muito mais elevado, quando comparado com outros tipos de serviços, uma vez que a produção e o consumo acontecem em simultâneo. O turista, enquanto “ator” da sua viagem, procura acontecimentos únicos e marcantes. Nesta busca, nasce o “Turismo de Experiência”, termo utilizado para descrever uma forma de desenvolver produtos turísticos inserindo o turista como protagonista da sua própria viagem. Por isso, é importante compreender quais as expectativas do turista atual e procurar realizar os seus desejos, uma vez que este desempenha um papel importante no destino visitado.

A dimensão cultural da experiência é uma só, pelo que este conceito deve ser compreendido como um todo. Uma experiência não tem início ou fim, é um conceito transformador que se inicia com momentos de dor ou prazer e que procura unir o passado e o presente, o esperado e o experienciado. A viagem começa quando o turista planeia o destino, o período, a sua companhia; quando cria expectativas, recolhe imagens e informações, procura diversas opiniões e lembranças de experiências vividas anteriormente. Durante a viagem o turista é conduzido por diversas emoções, que trazem à memória experiências passadas e as expectativas criadas. Quando o indivíduo volta à sua rotina, a experiência perdura através da memória, lembranças, fotos, conversas entre amigos.

Para Krippendorf (2003), o ser humano não nasceu turista, mas a sua curiosidade e necessidade de mobilidade e de comunicação fez com que este procurasse o lazer e a fuga ao quotidiano. Estes momentos de lazer representam lembranças e vivências, ajudando o turista a encontrar-se consigo mesmo e redescobrir a sua harmonia. Para Cohen (1974), uma das características do turismo é precisamente a mudança de rotina, a busca de algo incomum ao dia a dia, a busca pela liberdade.

Existem assim diversas abordagens acerca do conceito de experiência turística, que serão desenvolvidas no decorrer deste capítulo.

O conceito de experiência remonta aos anos 50 do século passado. Abbott (1955, p.39-40) menciona:

What people really desire are not products but satisfying experiences. Experiences are attained through activities. In order that activities may be carried out, physical objects or

the services of human beings are usually needed...People want products because they want the experience-bringing services which they can hope the products will render.

Para Cohen (1979), viajar por prazer, ao invés de viajar por necessidade, pressupõe que existe alguma experiência turística que não pode ser encontrada dentro do contexto de cada indivíduo, o que faz com que haja esta vontade de viajar e procura por experiências turísticas. O autor distinguiu diversos tipos de experiências: recreativas, experimentais e existenciais (ligadas às motivações individuais de cada sujeito, destacando a importância de viagem prazerosa). Tradicionalmente, a experiência foi definida como uma ocorrência pessoal, com um significado altamente emocional, obtido através do consumo de produtos e serviços (Holbrook & Hirschman, 1982). Larsen (2007) defende uma abordagem psicológica cognitiva, enfatizando o indivíduo, as suas características e percepções.

O conceito de experiência descreve emoções e aprendizagens que resultam de um processo dinâmico e complexo. É a transformação de um processo que aconteceu no passado e incorpora a participação de consumidores. Os bens físicos e os serviços devem ser vistos como parte da experiência, envolvendo os seus visitantes (Knutson *et al.*, 2006). Cada experiência é irrepetível e acontece quando há uma interação entre o consumidor e o ambiente. *The hospitality and tourism experience is dynamic and complex which is cocreated when the consumer interacts with the staff in the ambience provided by the organization while production and consumption go on at the same time* (Jauhari, 2017 p.21). De acordo com este autor, *an experience is the series of events that one lives through which is evaluated in totality* (*ibid.*, p.22). Nesta mesma ótica, segundo Verhoef *et al.* (2009), a experiência do consumidor possui uma natureza holística, envolvendo o conhecimento cognitivo, afetivo, emocional e social.

Bordas (2003) defende que as experiências são o quarto valor económico da história da Humanidade, representando todas as vivências, sentimentos, sensações e que por isso ficam na memória dos consumidores. São, por conseguinte, intangíveis, na medida em que representam a vivência de momentos únicos e memoráveis.

As experiências turísticas são individuais e subjetivas. Fazem parte da vivência quotidiana e são compostas por uma série de eventos e atividades, podendo também ser definidas como *the subjective mental state felt by participants during a service encounter* (Otto & Richie, 1996, p.166). Por conseguinte, possuem um carácter fortemente emocional, uma vez que a mesma experiência vivida por dois indivíduos resultará em diferentes sentimentos. As pessoas procuram serviços e experiências personalizadas, que se enquadrem no seu estilo de vida, contexto e envolvência, mas que contribuam, simultaneamente, para a evasão do quotidiano e a vivência novas sensações prazerosas.

Neste âmbito, existem quatro tipos de experiências prazerosas, de acordo com Pousman (2010) (Figura 3):

- 1) Prazer sensorial ou físico, derivado de sensações agradáveis (locais e imagens que ficam gravados na memória, os cheiros, os sons, os sabores, o toque).
- 2) Prazer social, que é originado através da interação com outros indivíduos (em hotéis, restaurantes, etc., onde o vínculo social conduz a uma experiência marcante).
- 3) Prazer emocional, proveniente de sentimentos, ideias, pensamentos (a imagem mental que se tem de um destino provoca emoções e expectativas).
- 4) Prazer intelectual, resultado das complexidades e estímulos à volta de cada indivíduo (a visita a um local histórico ou patrimonial, a observação de aves, a degustação de vinhos).

Deste modo, pode concluir-se que uma experiência turística marcante ocorre quando se verifica uma conjugação dos quatro tipos acima mencionados.

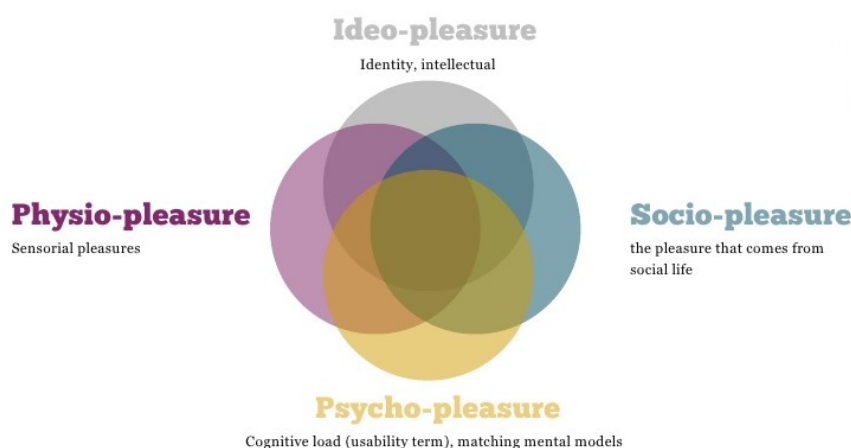


Figura 3 – Tipos de experiência prazerosa

Fonte: Pousman (2010)

Segundo Jauhari (2017, p.22), *tourism experience provides a break from ordinary spatial and temporal structures of everyday life and improves the quality of life. It gives an opportunity to absorb and immerse in the new places, things, and ideas and enriches the visitors.*

A experiência demonstra a possibilidade de um momento único, especial e extraordinário. Schmitt (1999) defende que é um acontecimento individual que ocorre em resposta a um estímulo e pode durar a vida toda. O turismo de experiência busca proporcionar ao turista momentos marcantes e únicos durante a viagem, através de ofertas inovadoras, diferenciadas e inesquecíveis.

Pine e Gilmore (1999) classificam as experiências em quatro conjuntos e dois eixos (Figura 4): o entretenimento, a educação, a estética e a evasão representam os conjuntos. O grau de participação dos turistas (ativo/passivo) e a relação absorção/imersão representam os eixos horizontal e vertical, respetivamente.

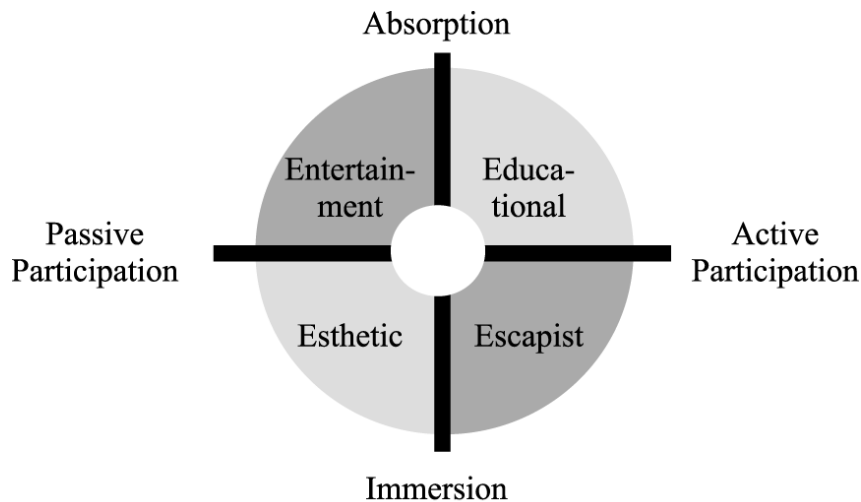


Figura 4 – Conjuntos de experiência

Fonte: Pine and Gilmore (1999)

A participação pode ser passiva quando não há um grau de envolvimento direto, isto é, quando o indivíduo é um mero espectador, como por exemplo, assistir a uma regata de vela. É ativa quando existe um envolvimento direto em determinada experiência, como por exemplo, participar numa *cooking class*. A absorção é uma característica cognitiva, que constitui uma dimensão temporal e representa um maior foco de atenção e curiosidade, em determinado momento. A imersão pressupõe uma experiência intensa e ocorre quando a distância entre a experiência e o consumidor é reduzida.

Este modelo conceptual delimita, assim, as experiências em quatro diferentes conjuntos. O entretenimento é absorvido através dos vários sentidos: da visão, da audição, etc. As experiências educacionais envolvem a participação ativa do cliente, aumentando o seu conhecimento e foco. As experiências estéticas possibilitam a contemplação de um museu, ou qualquer obra artística, apenas de forma passiva. Já a evasão constitui uma experiência ativa, como por exemplo, a ida a um parque temático. Estes autores consideram assim que as sensações, o conhecimento, a estética e a possibilidade de evasão são os principais domínios da experiência, contribuindo para o enriquecimento da mesma. A experiência de um turista pode afetar a sua aprendizagem e o seu comportamento subsequente (Ballantyne *et al.*, 2011).

Contudo, este modelo não aborda o papel da emoção. Para Schmitt (1999, p. 57), a experiência é *the result of encountering, undergoing or living through situation*. Envolve sentimentos,

estímulos, emoções e resultados cognitivos. A emoção é considerada ainda como (Bagozzi *et al.*, 1999, p. 184):

mental state of readiness that arises from cognitive appraisals of events or thoughts; has a phenomenological tone; is accompanied by physiological processes; is often expressed physically (e.g., in gestures posture, facial features, heart rate increased or pupil dilation); and may result in specific actions to affirm or cope with the emotion, depending on its nature and meaning for the person having it.

As emoções estão relacionadas a um objeto, são instintivas e automáticas. Enquanto as emoções de raiva ou medo são, geralmente, mais diretas e eficazes, as experiências que decorrem de eventos positivos estão associadas a emoções mais específicas. As emoções são provocadas por um processo cognitivo de interpretação e avaliação, daí dois turistas terem diferentes reações emocionais perante a mesma experiência. Este conceito será aprofundado no decorrer da investigação.

A experiência turística pressupõe memórias complexas e emoções relacionadas com lugares diversos. Esta experiência de poder viajar e conhecer novas realidades faz com que os turistas compartilhem os seus eventos memoráveis em diversas ocasiões. Damásio (1995) defende que a consciência inicia quando o cérebro adquire o poder de contar uma história. A memória deixa vestígios na mente e os estímulos, eventos, frases são trazidos à lembrança através da consciência. A construção de um lugar é influenciada pelas perceções humanas, cognição, dinâmica social, economia e cultura. A sua perceção está em constante mudança e depende da interação, do contexto, da dimensão temporal. Todo este processo tem sido acelerado com o desenvolvimento da comunicação e Internet. As relações emocionais das pessoas com lugares abrangem uma vasta gama de configurações físicas e as suas relações com os lugares materializam-se nas histórias que são compartilhadas.

A experiência turística é um termo socialmente construído e o seu significado está, como tem sido referido, associado a múltiplas interpretações. Larsen (2007) defende que a experiência turística deve ser definida como um evento passado, relacionado com viagens, que foi significativo o suficiente para ser armazenado na memória a longo prazo. Cutler e Carmichael (2010) definem experiência como inter-relação com um indivíduo que está envolvido com determinado evento, num nível emocional, físico, espiritual ou intelectual (Pine & Gilmore, 1999), criando impressões memoráveis. Os sentidos desenvolvem significados corporais e estímulos multissensoriais que facilitam o consumo positivo e memorável da experiência, envolvendo o consumidor de forma física e emocional.

Focando o valor percebido da experiência, Prebensen *et al.* (2013a) identificam um conjunto de fatores que a antecedem, tais como a atenção, a motivação, o compromisso, o envolvimento e o conhecimento do turista. É, por isso, importante perceber estes conceitos psicológicos que a antecedem, a fim de se conseguir obter uma experiência turística memorável. A atenção influencia o modo como os indivíduos percebem o ambiente e o codificam na memória a longo prazo. Uma interação positiva é mais eficaz, capta a atenção do viajante, aumenta a memorização da experiência. A atenção direciona as capacidades mentais para os estímulos e está associada aos interesses e motivações pessoais. O compromisso ocorre quando uma pessoa está atenta e desenvolve determinado sentimento com a experiência. O envolvimento traduz-se no nível de interesse e relevância de um indivíduo em relação a um certo produto ou serviço. Os resultados da experiência turística dependem de como o visitante, com base numa situação ou estado de espírito, reage face a um determinado serviço (Pine & Gilmore, 1999).

Enquanto Cohen (1979) enfoca a experiência subjetiva do ponto de vista do senso comum, existe também uma perspetiva geográfica que valoriza o vínculo com o lugar e o seu impacto na experiência turística (Li, 2000). A abordagem sociológica atribui um carácter quase sagrado para viajar (Graburn, 1989). Turner e Bruner (1986) defendem uma conceção antropológica, argumentando que a experiência é a suspensão das relações quotidianas, a interrupção de papéis em que o sujeito sofre um “estranhamento”, isto é, uma evasão ao que lhe é familiar. Visa analisar o indivíduo no seu comportamento, consciente ou inconsciente, capaz de explicar as emoções vividas. Esta perspetiva antropológica inclui ainda a importância da autenticidade dos locais (Wang, 1999). A abordagem de marketing confere importância a conceitos como a cocriação de experiências e emoções. Numa perspetiva psicológica, verifica-se uma maior preocupação com a perceção, a atenção e a memória. O turismo consiste numa viagem, ida e volta, voluntária, para a busca de sensações ímpares e experiências marcantes a fim de atingir a expectativa desejada.

Em suma, todas estas definições salientam atributos específicos e defendem diversos significados de experiência, representando importantes estudos de pesquisa. Os autores defendem assim várias perspetivas para desenvolver modelos, tipos e dimensões da experiência turística. No entanto, as características básicas da experiência são de natureza psicológica, pois dependem da consciência, atenção, emoção, avaliação e ações de cada indivíduo.

O modelo analógico simples de consciência é baseado numa metáfora do teatro (Pine & Gilmore, 1999). Segundo este modelo, a consciência de cada indivíduo é um palco, sobre o qual recriamos uma imagem mental do mundo real. Os autores fazem esta analogia, pois a experiência é um fenómeno da consciência e baseia-se na perceção do mundo que nos rodeia,

explica as distinções entre a experiência vivida e a experiência lembrada. Deste modo, tudo na vida são experiências. Segundo Mossberg (2007), uma experiência pode ser definida como um fluxo constante de pensamentos e sentimentos.

Por outro lado, existem vários contextos sociais e diferentes tipos de viajantes, que procuram inúmeras espécies de viagem e têm motivações diversas, com diferentes graus de envolvimento que podem, ou não, afetar a experiência e a sua avaliação. A motivação constitui assim um importante conceito no estudo das experiências turísticas, como já referido. As pessoas estão motivadas a viajar para conseguirem vivenciar experiências que estejam relacionadas com os seus objetivos e perceções. A motivação da viagem abrange a motivação humana, engloba forças biológicas e culturais. Dann (1981, p.205) define motivação de viagem como *a meaningful state of mind which adequately disposes an actor or group of actors to travel, and which is subsequently interpretable by others as a valid explanation for such a decision*. A motivação de viagem ocorre quando há uma consciência, isto é, quando os viajantes, através de estímulos internos e externos, tentam cumprir os seus objetivos e desejos e satisfazem essa vontade de viajar. Neste âmbito, Dann (1977) propôs a teoria de “*push and pull*”, defendendo que o *push* representa os motivos e forças internas que levam os turistas a procurar atividades que satisfaçam as suas necessidades e motivações. Os fatores *pull* representam as atrações específicas e únicas do destino, que levam o viajante a tomar uma decisão.

A definição sobre o que motiva a população a viajar permite definir melhor o valor do comportamento dos turistas e ajuda a planear e elaborar estratégias de *marketing*. A motivação é a força que está por detrás do comportamento e afeta a avaliação global da experiência turística. As pessoas apenas revisitam um destino se as experiências ocorridas no passado foram, de forma geral, satisfatórias.

Iso-Ahola (1980) defende que os turistas procuram experiências de lazer para obter recompensas intrínsecas, enfatizando que as pessoas são orientadas para se envolver e escolher experiências que lhes sejam gratificantes, que proporcionem a descoberta de novas sensações e que quebrem a rotina diária e possibilitem uma evasão. Pearce e Caltabiano (1983) têm uma outra perspetiva acerca da temática, na qual analisam a motivação subjacente a experiências turísticas ocorridas no local. Os autores defendem que as motivações das viagens mudam ao longo do tempo como resultado de todas as experiências ocorridas no passado. As motivações dos viajantes estão assim profundamente enraizadas com o padrão de experiências e valores de cada indivíduo. São um processo dinâmico, pois estão em constante alteração e são influenciadas pelo meio envolvente. A motivação pode ser entendida como a razão pela qual os

viajantes escolhem uma determinada experiência turística, pois estes tendem a escolher uma experiência que forneça atributos que correspondam às suas necessidades e expectativas.

A teoria MEC (*Means-end chain theory*) explora os fatores psicológicos envolvidos no comportamento dos consumidores (Gutman, 1982). O modelo pretende analisar de que modo é que os atributos da experiência proporcionam benefícios aos turistas, satisfazendo as suas principais motivações. Gutman (1982) defende que a motivação do consumidor só pode ser entendida se existir uma ligação hierárquica entre os atributos, as consequências e o valor da experiência turística (Figura 5).

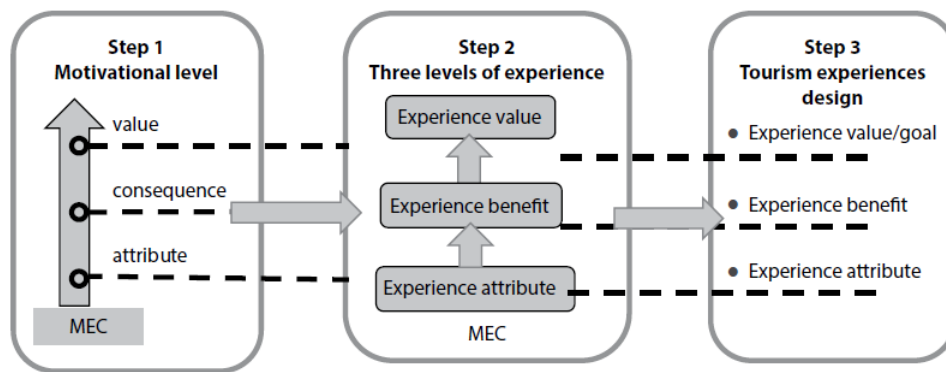


Figura 5 – Modelo conceitual para o desenvolvimento da experiência turística

Fonte: Jiang (2017, p.60)

O modelo destaca três níveis de motivação para a criação da experiência turística. É aplicado para determinar a motivação que os viajantes possuem quando tomam as suas decisões. Os atributos da experiência são percebidos pelos viajantes como meios para as consequências desejadas e conquista de valores. O modelo reconhece que as motivações variam de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas podem dar relevância a diversos atributos. Da mesma forma, o mesmo benefício pode levar a valores diferentes, enquanto um único benefício pode resultar de vários atributos. Assim, os atributos dos produtos e serviços estão associados a consequências, a benefícios e aos valores pessoais que o produto pode eventualmente assumir. Resulta numa cadeia de valores, conectando um atributo do produto à sua consequência funcional e psicossocial e ao valor pessoal que está subjacente. Pressupõe que os consumidores veem o produto como um meio para obter fins importantes, facilitando a obtenção dos seus desejos. Possibilita, por isso, a análise e interpretação de como os consumidores percecionam os produtos e serviços que lhes são relevantes. O modelo supõe que os valores são fatores dominantes no padrão de compra do consumidor, que estes consideram produtos/serviços baseados na função de satisfazer os seus valores e que todas as ações têm consequências (desejadas ou não) e que há uma conexão entre consequências e atributos. O aspeto central é a

tomada de decisão do consumidor, que impulsiona as consequências desejadas e minimiza as indesejadas. Devem, assim, ser compreendidos e medidos os fatores de motivação de viagem, para se perceber o comportamento dos viajantes e poder assim proporcionar-lhes uma experiência turística de qualidade que vá ao encontro das suas necessidades e desejos.

A motivação é de interesse particular para os gestores de empresas turísticas, profissionais de *marketing* e para a área de planeamento, uma vez que o objetivo do *marketing* é perceber o que motiva um consumidor ou turista a comprar determinado produto, ou a viajar para determinado destino. As análises de motivação ajudam a entender os processos de tomada de decisão, a monitorizar a satisfação dos clientes, a identificar forças e oportunidades, e podem contribuir para a criação de experiências que vão ao encontro das necessidades dos clientes. A experiência de cada turista é diferente. No entanto, o nível de gestão do turismo poderia alcançar um plano de *marketing* mais eficaz, se houvesse um maior conhecimento das necessidades individuais dos turistas e dos seus valores pessoais, atributos importantes para o desenvolvimento sustentável das atividades de lazer. As empresas que tenham esse conhecimento poderão produzir momentos marcantes e ser capazes de criar valor, fidelizando os seus clientes. Lindstrom (2009), através de estudos com equipamentos de ressonância magnética, investigou que o cérebro reage mais a impulsos que tocam na área da emoção e quando se registam memórias de longo prazo. Na era da globalização e de uma maior concorrência, em que os serviços se estão a tornar indiferenciáveis, uma alternativa para as empresas competirem é utilizarem o quarto nível de oferta económica: a experiência.

Para Pine e Gilmore (1999), produtos e serviços não podem ser oferecidos separadamente, mas sim conjugados, proporcionando uma experiência rica em sensações. Duas pessoas não têm a mesma experiência, pois cada experiência deriva da interação entre o evento ocorrido e os pensamentos e sensações de cada indivíduo.

Ainda segundo Pine e Gilmore (1998), existe um paradigma de gestão que enfatiza a mudança da prestação de serviços para a criação de experiências duradoras e mais enriquecedoras para o viajante. Esta temática será abordada no decorrer da investigação. O turismo tem assim como atividade central, a criação de experiências turísticas (Sternberg, 1997, p.952 e 954). Tudo o que os turistas vivem pode ser considerado uma experiência: o seu comportamento ou percepção, as suas emoções e vivências.

2.1.1 – A importância da criação de experiências memoráveis

O turismo produz experiências de consumo memoráveis e prazerosas, provoca sensações e emoções, pois o ser humano responde a percepções multissensoriais e diversos estímulos externos. Quando os viajantes reconstroem memórias das suas férias, obtêm recordações e lembranças, o que leva à construção de emoções fortes e reforça o desejo de viajar, podendo melhorar a qualidade da experiência. A memorabilidade é parte integrante da experiência turística num destino.

A memória é um conjunto de módulos dinâmicos e integrados e não um único sistema (Squire, 2004) e subdivide-se em: memória a curto prazo (para armazenamento temporário) e memória a longo prazo (onde toda a informação fica registada e é relembrada). O primeiro ponto para a criação de memória é a atenção à percepção recebida através dos estímulos derivados das experiências. O cérebro sofre uma sobrecarga de informação, derivada das inúmeras vivências, e o ser humano apenas capta uma pequena parcela. A atenção representa, assim, o mecanismo responsável por selecionar as informações mais importantes e está focada em estímulos emocionalmente excitantes. Leiper (1990) destaca a importância das atrações para captar a atenção dos turistas, afirmando que existe necessidade de captar a atenção para a memorização de uma experiência.

A memória inclui, deste modo, múltiplos sistemas e ações que são praticadas com pouca ou nenhuma consciência. A viagem mental envolve consciência pessoal, de um passado e futuro (retrospeção e prospeção). As experiências turísticas podem assim, ser lembradas como memórias autobiográficas, uma sequência de eventos com ligação espacial e temporal, que representem fortes emoções. A maior parte das memórias vai desaparecendo da nossa mente, com o passar do tempo. No entanto, essas memórias podem ser recuperáveis a curto prazo, podendo assim reconstruir uma experiência. As experiências turísticas memoráveis são funções de processos de memória e a construção depende de cada indivíduo e da sua atividade cognitiva (Wirtz *et al.*, 2003).

Outros autores defendem que a memória é a característica mais crítica da experiência (Pine & Gilmore, 1998; Schmitt, 1999). Lembrar positivamente uma marca, produto ou serviço é assim determinante na tomada de decisão do consumidor (Kim, 2010) e pode contribuir para a criação de uma experiência turística memorável. O reconhecimento de uma empresa, produto ou serviço, só é alcançado após se criarem experiências e estas serem vividas e estimuladas pelos consumidores (Schmitt, 1999).

A criação de experiências memoráveis constitui uma oportunidade para os gestores de uma empresa criarem valor e daí retirarem benefícios adicionais para os consumidores, uma vez que as empresas, ao terem o foco nas experiências, adquirem certas vantagens competitivas (Pine & Gilmore, 1998). Estes autores defendem que a experiência ocorre quando, por exemplo, uma empresa usa intencionalmente os seus produtos e serviços como suporte para atrair os consumidores de forma a criar um acontecimento memorável. Neste sentido, é fundamental que as organizações mantenham o foco na experiência do produto ou serviço, continuem a inovar e melhorar a sua oferta, evitando a rotina e apostando na criatividade. Proporcionar a qualidade dos produtos e serviços e garantir um serviço de excelência são fatores de competitividade para os negócios. Ainda segundo os autores, as empresas devem identificar e analisar as experiências (positivas ou negativas) dos seus clientes e criar uma base de conhecimento para fornecer ao cliente o tipo de experiências desejadas.

Pine e Gilmore (1999) elaboraram um modelo que descreve as quatro etapas da progressão económica: a extração das matérias primas, a fabricação de produtos e prestação de serviços, que por sua vez conduzem à criação de experiências, que deverão ser relevantes, memoráveis e diferenciadas para os seus clientes (Figura 6).

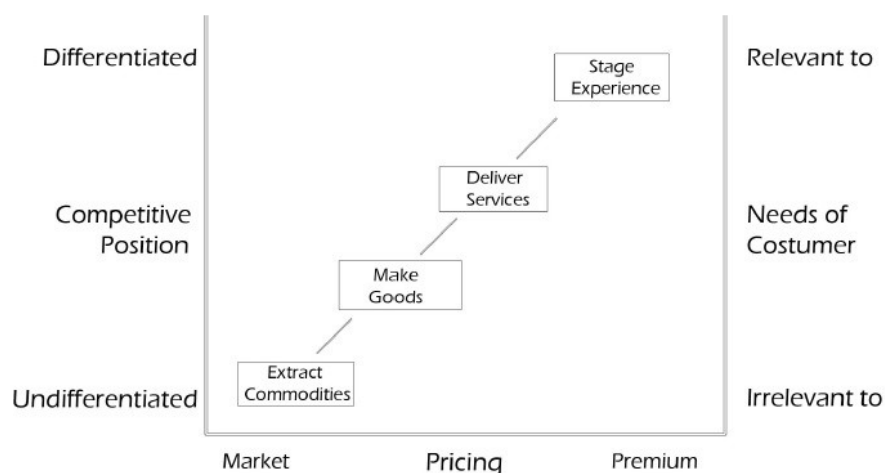


Figura 6 – Progressão do valor económico

Fonte: Pine e Gilmore (1999)

Os autores concluíram que a competição de preços não é suficiente para posicionar as empresas, sustentar o seu crescimento e assegurar a sua rentabilidade, sendo por isso igualmente necessário encontrar alternativas para adicionar valor e diferenciar. Os produtos e serviços não se sustentam apenas na construção de um diferencial competitivo, pelo que o aumento do valor da oferta de mercado origina a criação de uma experiência memorável e autêntica. As empresas que apresentam diversos tipos de oferta podem diferenciar e, por conseguinte, cobrar um preço e

prestar um serviço *premium* com base no valor dessa experiência, tornando-a única e inesquecível. Quanto mais esta atender às necessidades e expectativas dos consumidores, maior é o grau de diferenciação perante a concorrência. Haverá uma maior valorização do consumidor em relação a essa oferta, diminuindo consequentemente a importância dos custos financeiros. Os autores defendem, assim, que a questão do preço deixa de representar uma estratégia de negócio e o elemento diferenciador passa a ser o carácter emocional e o valor singular da experiência. Deste modo, as experiências fornecidas estão diretamente relacionadas à capacidade de a empresa conseguir gerar receita.

A criação de memórias e de experiências positivas e memoráveis para os turistas possui um papel de extrema relevância, na medida em que pode afetar os proveitos e contribuir, positiva ou negativamente, para o crescimento das empresas. As experiências positivas resultam de uma interação entre múltiplos fatores: a visão e percepção geral que se tem de um destino, as políticas desenvolvidas (se vão ou não ao encontro das expectativas dos clientes), a utilização correta e eficaz dos recursos existentes, o tipo de mercado e o ambiente físico. Incluem também alegria, prazer, sociabilidade, culpa, irritação e preocupação (Kim *et al.*, 2012). Com a globalização, as tecnologias ajudam a criar mais serviços de valor agregado, impulsionando a experiência positiva do consumidor. Os viajantes procuram explorar novos lugares, realizar diferentes atividades, vão em busca de experiências que estimulem os seus sentimentos e procura de novas sensações.

Kim *et al.* (2012) investigaram as dimensões para uma experiência turística memorável, “*Memorable Tourism Experience*” (MTE), associadas às intenções comportamentais dos turistas. Uma experiência turística memorável é um fenómeno complexo, uma vez que é influenciada por um conjunto de diversos fatores. Os autores consideraram que os fatores que tornam as experiências memoráveis são: *refreshment*, *local culture*, *hedonism*, *knowledge*, *meaningfulness*, *involvement* and *novelty*. O *refreshment* ou revigoramento consiste no estado mental e grau de envolvimento que o turista tem com a própria experiência. Indivíduos com alto valor revigorante obtêm mais facilmente benefícios psicológicos inerentes às suas experiências de viagem. A cultura local resulta das experiências vividas na viagem, na qual o turista procura interagir com os locais, por exemplo, num restaurante. Aprender sobre a cultura local, incluindo o modo de vida dos residentes, a língua ou aquilo que a população local valoriza, são aspetos que contribuem para uma experiência turística memorável. O hedonismo consiste na experiência da viagem associada a sentimentos prazerosos, multissensoriais e emotivos. Parte significativa do valor de um produto ou serviço que é percecionado pelos consumidores depende do nível de hedonismo que se obtém com determinada experiência. O conhecimento diz respeito a experiências informativas, de cariz intelectual, que resultam de aprendizagens diversas, do nível

de educação de cada indivíduo, de quando o viajante explora e experiencia novos estilos de vida e partilha/troca ideias e opiniões. O significado da experiência refere-se a um sentido de grande valor e importância que cada sujeito confere a determinada experiência, quando há um enriquecimento ao nível do desenvolvimento intelectual. Esta dimensão está relacionada com a tendência de os viajantes procurarem experiências de crescimento pessoal e autodesenvolvimento, melhorando o seu bem-estar e permitindo afirmar a sua autoidentidade. O envolvimento tem um efeito potencial sobre as atitudes das pessoas em relação a uma atividade e o seu comportamento e tomada de decisão. Indica o grau em que um indivíduo se dedica a uma certa atividade, produto ou experiência. Quanto maior o nível de envolvimento, maior a capacidade de recordar experiências passadas. Por fim, a procura pela novidade, que consiste num impulso interno ou motivação, que faz com que o turista procure por novas informações, estando este disposto a assumir riscos físicos, psicológicos ou sociais, em virtude de obter novas sensações (emoção, aventura, surpresa). Kim *et al.* (2012) defendem também que estas dimensões precedem a intenção comportamental, isto é, *individuals who acquire hedonic experiences in a destination tend to revisit the same place, partake in those same tourism activities and promote the place by word of mouth* (p. 330).

Harris *et al.* (2011) avaliam a experiência como um todo e não em várias dimensões, sendo que o papel do cliente antes, durante e depois da experiência e como elemento fundamental de cocriação, é destacado. A participação ativa dos consumidores é, deste modo, essencial para tornar as experiências extraordinárias e singulares. Para além deste fator, o elemento surpresa, o ambiente agradável e as interações pessoais contribuem para que as experiências possam ser memoráveis. Uma experiência é inesquecível quando excede o nível esperado. Deste modo, o alto envolvimento com o produto ou serviço ocorre quando o consumidor disfruta do serviço na sua plenitude. A gestão eficaz da experiência do cliente conduz à sua satisfação, maior lealdade e menor sensibilidade ao preço, fazendo com que o consumidor partilhe experiências com a sua família e amigos (o *passa a palavra*), conduzindo ao sucesso de ambos, quer do cliente, quer das organizações.

O turismo é uma das indústrias mais lucrativas e competitivas, devido à elevada concorrência entre os operadores turísticos, os diversos tipos de alojamento, as várias atividades turísticas e múltiplas experiências culturais. Para as empresas obterem resultados positivos, as suas ofertas devem exceder as expectativas dos clientes e gerar uma experiência memorável, provocando sentimentos positivos, melhorando as emoções cognitivas e comportamentais e estreitando relações. O estreitamento interpessoal entre quem presta o serviço e o consumidor contribui para a criação de uma experiência memorável, na medida em que promove maior satisfação e aumenta a intenção de visitar ou voltar a usufruir do produto ou serviço. Uma experiência

positiva e memorável ocorre quando um indivíduo vive uma experiência positiva que gera sentimentos, felicidade e prazer (Schmitt, 1999). Por outro lado, uma experiência memorável negativa acontece quando se verifica algum sentimento negativo, como a raiva ou frustração; ou quando ocorre algo de negativo, como por exemplo, a falta de profissionalismo por parte de quem presta determinado serviço. Quando se vivencia um evento, a mente integra uma percepção de estímulos e sentidos e cria-se uma imagem virtual. Vários autores defendem que sentimentos afetivos, como a felicidade, a sociabilidade, a agradabilidade, contribuem para a criação de experiências memoráveis (Wirtz *et al.*, 2003; Kim, 2010).

Assim, o ambiente onde a experiência se insere (percepção e avaliação de um indivíduo face a uma experiência: uma percepção positiva gera emoções positivas, e vice-versa), a atmosfera em que um produto ou serviço é experienciado (limpeza, conforto, segurança), as experiências multissensoriais (visão, audição, olfato, tato, paladar e os estímulos que daí são recebidos, como as cores, a temperatura, o ruído), o espaço físico ou a envolvimento (em termos arquitetónicos, mobiliário, equipamentos que estimulem a percepção afetiva e cognitiva), assim como a existência de sinalética adequada (avisos de direção, existência de mapas, etc.) são fatores que contribuem para uma experiência memorável. Neste âmbito, Jauhari (2017) menciona os fatores que contribuem para uma experiência turística memorável aplicável a uma unidade hoteleira (Figura 7).

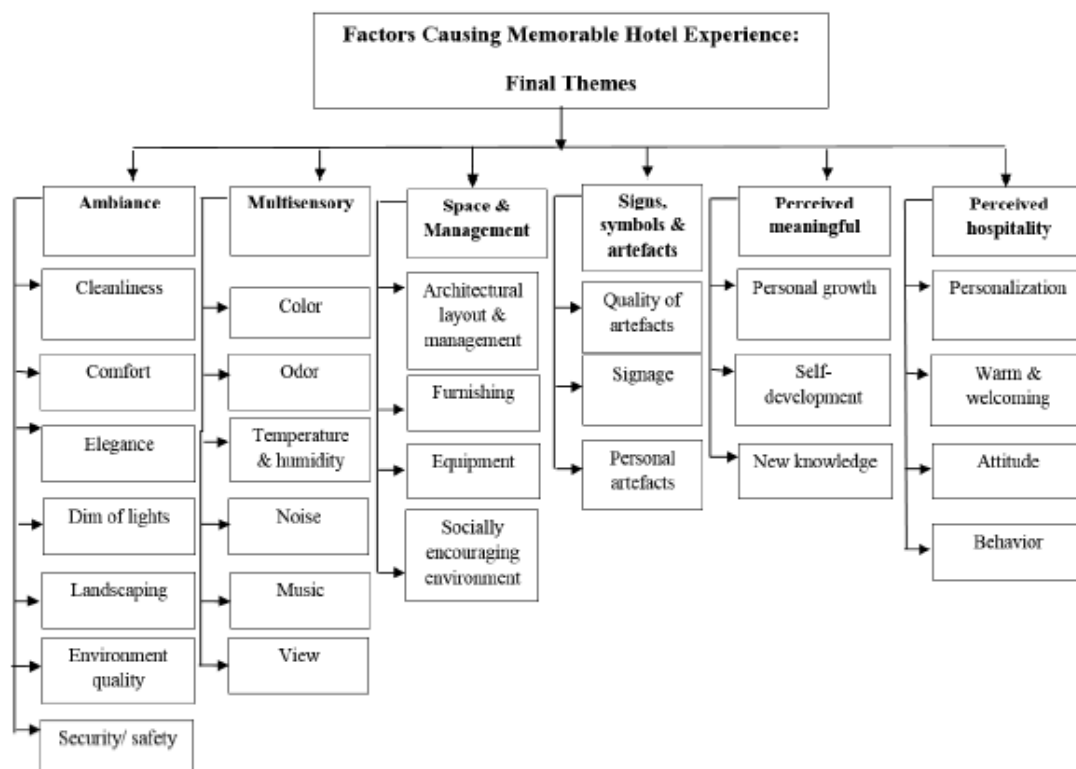


Figura 7 – Fatores que contribuem para uma experiência memorável num hotel

Fonte: Jauhari (2017, p.62)

Cutler e Carmichael (2010) indicam o domínio do universo pessoal como dimensão principal para uma experiência turística memorável. Estes autores consideram existirem três dimensões principais numa MTE: as influências ambientais e culturais (a verde), as influências relacionais (a vermelho) e as influências pessoais (a azul) (Figura 8). As influências culturais consistem em conhecer as principais atrações turísticas e locais e num intercâmbio cultural. As influências relacionais incluem o planeamento da viagem, o companheirismo e a interação interpessoal. A dimensão pessoal abrange as preocupações dos turistas antes, durante e depois da viagem, incluindo o propósito da viagem, as emoções vividas, a realização de sonhos e desejos e o grau de perceção de novidade. Assim, para que uma experiência turística seja considerada memorável, esta deverá ser analisada como um todo, na medida em que depende de todas as variáveis acima mencionadas.

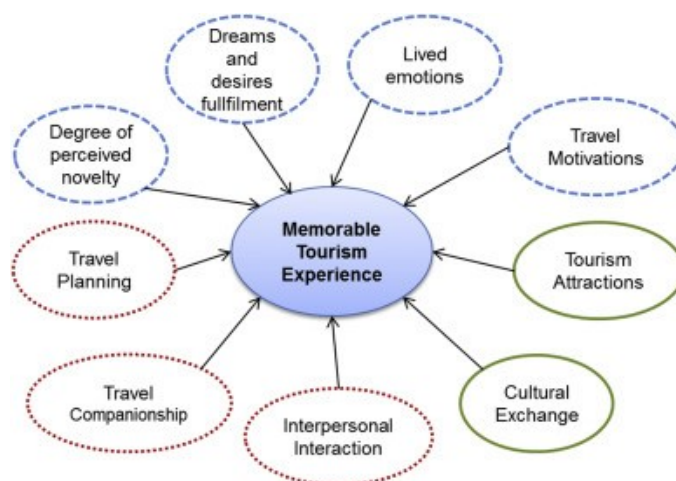


Figura 8 – Dimensões de uma experiência turística memorável

Fonte: Coelho, Gosling e Almeida (2018)

Como já mencionado, a emoção tem um papel fundamental para uma experiência turística memorável. A emoção consiste num conjunto organizado ou vários tipos de componentes cognitivas, motivacionais, expressivas ou subjetivo-sentimentais (Scherer *et al.*, 2001). Segundo Kunnanatt (2004, p.489), *emotional intelligence is the ability of a person to use emotions as guiding tools for interpersonal effectiveness in his or her social environment*. O autor pretende, com esta afirmação, referir que sujeitos emocionalmente inteligentes, produzem um campo de emoções e criam competências pessoais e sociais acima da média, causando um impacto no turismo, pois o setor é orientado para o cliente e tem como base a experiência. O conhecimento da emoção pode ajudar a entender em que medida é que as experiências podem promover afinidade emocional (Ballantyne *et al.*, 2011). Experiências extraordinárias conduzem a elevados níveis de intensidade emocional e, como tal, têm mais probabilidade de serem

memoráveis. A natureza autobiográfica da memória e a importância dos fatores pessoais e emocionais levam à memorização (Kim & Jang, 2016). As emoções são eventos mentais provocados por estímulos relevantes e são capazes de criar mudanças corporais mensuráveis como por exemplo, o suor ou o aumento de batimentos cardíacos. São diferenciadas pelos padrões de avaliação de cada indivíduo e essa heterogeneidade é responsável pelas diferenças temporais, por isso os turistas podem lembrar um evento com uma emoção diferente da experiência original (Scherer *et al.*, 2001). A emoção está presente na maioria das experiências turísticas e surgem como um antecedente ou consequente do afeto e do humor (Bagozzi *et al.*, 1999). Na pré-viagem, a emoção associa-se à decisão de compra; durante a viagem está associada à vivência de experiências; e no pós-viagem, está presente na recomendação ou satisfação do turista e na sua possível vontade de regressar. A emoção ocorre com respostas fisiológicas (como expressões faciais) e pode ser medida através de questionários que envolvam respostas afetivas. Como tal, entender o papel da emoção é crucial para os agentes de turismo.

O humor refere-se a um sentimento afetivo geral, em constante evolução, sentido pelos indivíduos e representa a forma mais suave de emoção (Holbrook & Gardner, 2000). O estado de humor pode ser dissociado de qualquer objeto e é mais longo e menos intenso que uma emoção. O humor pode afetar a satisfação, a qualidade de serviço e a intenção de compra e, por isso, pode contribuir para uma experiência turística memorável.

Os sentimentos também possuem um papel fulcral para uma experiência turística memorável, pois são o resultado de um estado emocional do corpo, sinalizado através do cérebro (Damásio, 1995). Os sentimentos afetam as decisões e determinam as atitudes, preferências e necessidades de cada indivíduo. Com o auxílio da memória de prospeção e as imagens mentais de um futuro, os sentimentos poderão direcionar a motivação. Também a fantasia é um dos conceitos estudados no turismo e pode contribuir para a criação de experiências memoráveis, se forem efetivamente correspondidas. Este conceito envolve o escape do quotidiano e a fuga à rotina: o ser humano fantasia sobre os lugares a viajar, sobre os serviços a usufruir. Dann (1976, p.19) define fantasia como:

wish or desire, expressive of a need, which cannot be fulfilled in terms of current role expectations, but which is capable of defining situations once these role expectations, or the circumstances in which they are found, have been modified or removed.

É, por isso, uma forma de pensamento que permite que os indivíduos relembrem o passado e simulem o futuro.

Uma outra dimensão que influencia a experiência turística memorável é o grau de empatia e a proximidade pessoal. Quando existe uma maior proximidade cultural, existe mais empatia e

maior apetência para identificar as expectativas e os desejos dos turistas, contribuindo assim para proporcionar uma experiência superior ao cliente. Assim, os funcionários das empresas devem estar sensíveis aos valores e expectativas dos seus clientes. No centro da experiência está presente uma interface pessoal que constitui a face frontal de uma marca. A elevada concorrência, a globalização, o aumento do turismo e a necessidade de as empresas terem de atuar de forma proactiva e eficaz na relação funcionário-cliente conduzem a uma experiência positiva e memorável. As competências dos funcionários de uma empresa são fundamentais para se garantir um cliente satisfeito e a cocriação de experiências singulares. Deste modo, o nível de envolvimento com experiências de viagem ou com a cultura de um local aumenta, quando se verifica uma maior capacidade para recordar experiências passadas e recuperá-las vivamente na memória (Kim, 2010).

A figura 9 permite-nos concluir que a experiência turística memorável é influenciada por um conjunto de competências técnicas e de hospitalidade (que englobam as emoções, o relacionamento interpessoal e cultural). Estas, em conjugação com fatores físicos e pessoais, resultam numa interação positiva entre o prestador de serviço e o consumidor e geram assim uma experiência turística memorável.

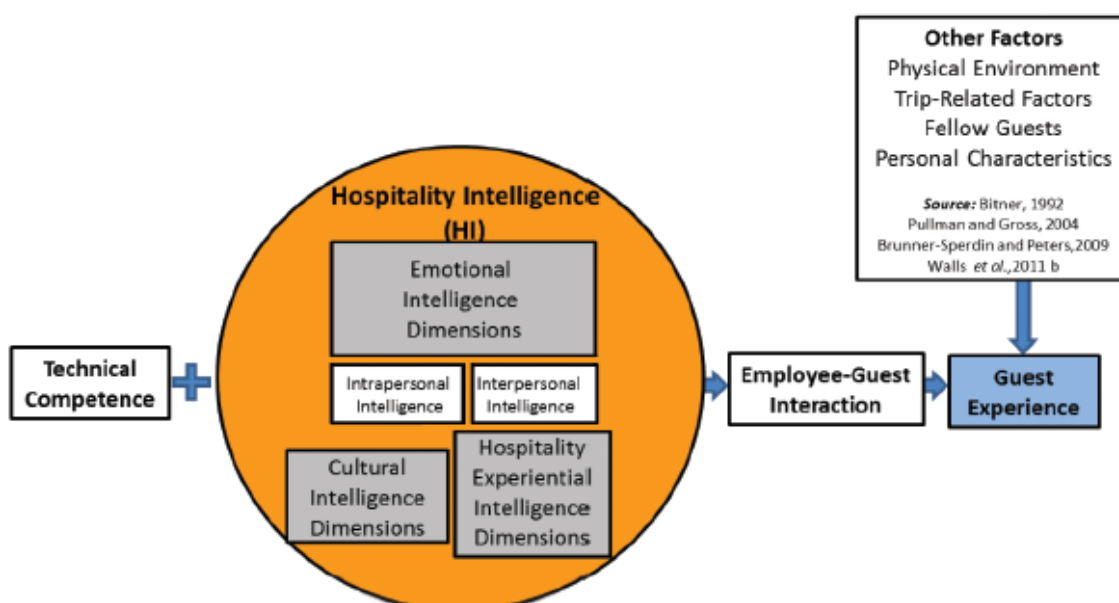


Figura 9 – Estrutura conceitual de *hospitality intelligence*

Fonte: Jauhari (2017)

Uma experiência pode ser planeada ou “selvagem”, isto é, resultado de um acontecimento em que não haja nenhuma intenção ou tentativa de influenciar ou criar um determinado resultado a longo prazo (Scott *et al.*, 2009). Uma experiência planeada envolve a criação consciente de um

escape, aumentando a probabilidade de um turista obter uma vivência significativa e valiosa, criando assim uma experiência memorável.

Para Larsen (2007, p.15), uma experiência turística consiste em ser um *past personal travel-related event strong enough to have entered long-term memory*. Isto é, um dos pontos-chave de uma experiência turística deverá ser forte o suficiente para ser memorável. Em suma, de acordo com uma perspetiva mais objetivista, a memorabilidade representa uma qualidade intrínseca de um objeto, pessoa ou evento, que é facilmente lembrado. Uma perspetiva mais subjetivista defende a capacidade de recordar algo a curto e longo prazo.

A procura por experiências está, assim, a aumentar e por isso os turistas estão mais motivados para participar em experiências desafiadoras e preferem cada vez mais, aprender e ter contacto com pessoas, produtos e serviços locais (Buhalis, 2001; Morgan *et al.*, 2009), de forma a conseguirem viver uma experiência única, singular, inesquecível e memorável.

2.1.2 – A natureza multidimensional da experiência turística

A atividade turística envolve turistas/viajantes, trabalhadores de todo o setor, comunidade local, unidades hoteleiras, destinos, decisores políticos, entre outros. Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), o turismo é um fenómeno social, cultural e económico que envolve a circulação de pessoas para fora do seu ambiente normal, para fins pessoais ou profissionais. A atividade turística propicia a vivência de diversas experiências, como arte, cultura, gastronomia, que se tornam memoráveis quando apelam à emoção, como verificado anteriormente. Um destino turístico adquire a sua identidade através das suas atrações, tipos de transporte, restaurantes e tipos de experiências que disponibiliza. Os seus atributos, se forem percebidos por um turista, podem fornecer estímulos que despertem experiências enriquecedoras. Cada sujeito tem uma perceção única e individual da experiência, tendo igualmente a capacidade de a traduzir, conceituar e apreender através do envolvimento com determinada atividade. Assim, a experiência é um produto único e exclusivo, resultante de estímulos diversos e emoções, mas também um conceito dinâmico, complexo e multidimensional, uma vez que depende e está relacionado com estes múltiplos fatores, como referido anteriormente e neste subcapítulo.

A gestão da experiência do cliente constitui uma estratégia fundamental para as empresas, originando um conjunto de interações entre o cliente e a organização e implicando o envolvimento do cliente em diversos níveis: racional, emocional, sensorial, físico, espiritual. A experiência e o valor do cliente são uma das questões centrais da atividade turística, pois influenciam diretamente a qualidade do serviço, a satisfação, as vendas, os sentimentos, a

marca, os comportamentos, acrescentando valor económico para as empresas (Holbrook, 2006) e, por conseguinte, também constituindo uma vantagem competitiva (Woodruff, 1997). A experiência é assim o pré-requisito para se estabelecer uma forte relação entre o prestador de serviço e o turista e se conseguir apostar na fidelização do cliente.

Como já referido, no turismo, a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, pelo que só após a experiência ocorrer é que o consumidor pode avaliar se esta ficou aquém, coincidiu ou excedeu as suas expectativas. Quando a experiência excede as expectativas é quando se verifica a criação de valor. A expectativa e a perceção da qualidade do serviço são, deste modo, influenciadas pela sinergia interpessoal entre turistas e comunidade local, pelo alojamento e oferta existentes, pelas companhias aéreas e por todos os restantes serviços intangíveis. A experiência é também influenciada pelas crenças, valores, atitudes de quem presta o serviço e de quem o experiencia. Esta interação melhora a experiência do turista, pois quando se verifica maior proximidade ao cliente, mais probabilidade existe de a experiência ser positiva e memorável (Baum, 2006), uma vez que o serviço se torna mais rápido e eficiente. Os prestadores de serviços atentos às necessidades dos clientes, sensíveis, experientes e qualificados, agindo proactivamente, propiciam a cocriação de experiências positivas. Os turistas anseiam pelo valor social e entretenimento e a experiência adquire valor quando se é criada e disfrutada juntamente com outros indivíduos.

Para Pine e Gilmore (1999), as empresas podem fornecer condições favoráveis para a experiência, mas é o estado de espírito e humor do turista que determinam a qualidade da experiência. O interesse e a participação ativa do turista são requisitos fundamentais para se obter uma experiência bem-sucedida. As empresas podem fornecer ao turista toda a informação necessária para que este, quando chegue a um destino, não tenha as suas expectativas defraudadas e já possua um certo conhecimento do mesmo.

Por outro lado, a experiência em turismo é influenciada pela viagem, facilidade ou dificuldade em fazer reservas, a qualidade dos serviços, a oferta hoteleira, a segurança do destino; enfim, um conjunto de fatores que condicionam a opinião sobre a experiência. Apesar de o significado da experiência ser de cariz pessoal, a comunicação e partilha das experiências aumenta o seu valor, possibilita a sua revivência e pode induzir desejo no ser humano. A avaliação dos serviços é efetuada com base nos seus atributos, uma vez que o turista vai acumulando experiências ao longo da sua vida. Assim, a avaliação acontece através dessas experiências vividas e a emoção tem um papel preponderante. Neste âmbito, para Knutson *et al.*, (2006), existem sete atributos sobre os quais as experiências podem ser avaliadas, como o ambiente, a convivência, a acessibilidade, os benefícios, a utilidade, o incentivo e a confiança.

A dimensão cultural também possui um papel fulcral na promoção dos relacionamentos. Quando há uma maior sensibilização e abertura às diferentes culturas, há mais interação e isso influencia os valores, comportamentos e qualidade da comunicação. Johnson e Stewart (2005) defendem que o conhecimento de um indivíduo, as suas crenças, valores e expectativas, e a percepção de informações, são antecedentes ao processo de avaliação. As pessoas têm diversos perfis e, por isso, diversas emoções. Assim, a avaliação acontece quando há um maior conhecimento e percepção (antes do consumo da experiência), quando se avaliam as informações e as suas consequências. Deste modo, é de extrema importância reconhecer as respostas emocionais derivadas da experiência (Cohen *et al.*, 2014), especialmente quando os turistas são motivados a viajar, uma vez que contribui para prever os seus comportamentos emocionais, derivados da vivência de determinada experiência.

A procura por perceber a importância da experiência turística inicia-se com o recurso a métodos tradicionais de entrevistas, questionários e observação. Estes métodos constituem opções de baixo custo para a recolha de dados dos turistas, mas não conseguem captar as experiências com a precisão desejada. As respostas emocionais e satisfação do cliente no pós-consumo são sem dúvida muito importantes para se conseguir perceber se a experiência correspondeu ou não às expectativas do turista. Westbrook (1987) defende que há uma relação direta entre emoções positivas e satisfação. A satisfação ou insatisfação *implies an act of judgement, a comparison of what people have to and what they think they deserve, expect or may reasonably aspire to. If the discrepancy is small, the result is satisfaction; if the its large, there is dissatisfaction* (Campbell, 1980, p.22). Isto é, se houver uma grande discrepância entre uma meta desejada ou esperada, e o objetivo real, a insatisfação é criada. A satisfação do cliente trata-se de um processo humano complexo que envolve uma dimensão afetiva e outras dinâmicas de ordem psicológica e fisiológica (Oh & Parks, 1997), estando por isso associada a uma experiência e a um sentimento. Ou seja, se um produto não corresponder às necessidades ou expectativas do cliente, ele irá desencadear emoções negativas, ou vice-versa. Para Hunt (1977), uma satisfação é a avaliação de que uma determinada experiência foi alcançada e positiva. A satisfação pode ser considerada uma emoção positiva quando a motivação e as necessidades dos turistas são alcançadas (Finn, 2005). Kumar e Oliver (1997) acreditam que a melhor maneira de conquistar a lealdade do turista é garantir que este tenha uma experiência emocional com um produto ou serviço, mais apenas do que alcançar a satisfação. Conhecer o modo como as pessoas sentem um destino, os seus valores e crenças, pode ajudar nas decisões de planeamento e contribuir para criar clientes satisfeitos e leais. Pode também contribuir para ampliar a intenção de compra e a de visitar um determinado destino ou voltar a consumir um certo produto, facilitando a tomada de decisão e propiciando a competitividade do destino. A competitividade refere-se à

capacidade de um destino atrair e satisfazer os seus visitantes, fornecendo bens e serviços que tenham um melhor desempenho do que aqueles oferecidos noutros locais. Segundo Crouch e Ritchie (1999), a vantagem comparativa representa os recursos existentes no destino (naturais ou artificiais) e a vantagem competitiva representa o conjunto de infraestruturas turísticas disponíveis no território. Ambos os conceitos estão associados à prosperidade económica e contribuem, portanto, para o desenvolvimento da atividade e experiência turística. Todos os fatores acima mencionados têm um impacto na experiência turística, como mencionado, daí o seu carácter holístico e multidimensional.

2.1.3 – A importância da cocriação

A cocriação é uma tendência emergente, que tem vindo a ser implementada principalmente na última década e que leva as empresas a desenvolver e adotar práticas organizacionais inovadoras, destinadas a integrar o consumidor no processo de criação de uma experiência (Payne *et al.*, 2008). A cocriação representa a vontade do consumidor interferir proactivamente nos processos criativos e de produção das empresas. As pessoas agem e pensam de modo diferente e, por isso, é cada vez mais necessária a personalização do serviço, o *design* do produto e a interação entre o produtor e consumidor. Estes elementos devem ser considerados para o sucesso das organizações, pelo que o consumidor é assim um cocriador de valor. A cocriação define uma nova perspetiva de negócio, de diferenciação, na qual a participação ativa do cliente é entendida como uma vantagem competitiva, contribuindo para o desenvolvimento de novas práticas turísticas, para a inovação dos produtos/serviços e para uma melhoria da experiência turística, na medida em que se partilham avaliações, eventos, recomendações, novas ideias, etc. A cocriação ocorre quando os fornecedores, colaboradores e clientes interagem uns com os outros e criam valor, conhecimento, partilham experiências e adquirem vantagens recíprocas. Para Binkhorst e Dekker (2009), a cocriação consiste num processo de interações e atividades integradas que conectam o turista com o prestador de serviços através da experiência. Trata-se de um reconhecimento do papel central dos turistas na criação das suas próprias experiências.

O surgimento de novas práticas turísticas (Buhalis, 2001), a qualificação do turista e a importância da criatividade, fundamentam a cocriação como atividade de participação física, mental e de interação (Prebensen & Foss, 2011). A evolução tecnológica conduz assim a práticas de cocriação, uma vez que estas requerem um elevado grau de participação ativa do turista e interação durante o consumo (Campos *et al.*, 2015). Ainda segundo estes autores, experiências turísticas, como por exemplo nadar com golfinhos, são bastante procuradas, pois os

turistas procuram autenticidade, proximidade com a natureza, sensações únicas, conectando-se emocionalmente e criando vivências inesquecíveis. A cocriação contribui assim para a criação de experiências memoráveis.

As organizações empresariais devem estimular o diálogo, a interação, a transparência, identificar estímulos externos e permitir o acesso a toda a informação, para que haja uma personalização dos serviços e que se desenvolvam experiências que enriqueçam e satisfaçam as necessidades dos turistas (Prahalad & Ramaswamy, 2004), criando ligações emocionais a longo prazo, através da cocriação de experiências únicas. Ainda segundo os autores,

o novo espaço de criação de valor [é] um espaço competitivo centrado em experiências personalizadas de cocriação de valor, desenvolvidas por meio de interações propositadas entre consumidor e uma rede de empresas e comunidades de consumidores [onde] o valor se situa na cocriação de experiências de um paciente específico, em determinado ponto do tempo, em dada localidade, no contexto de um certo evento (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p.25)

Esta interação entre as empresas e os clientes, faz com que as empresas tenham um conhecimento mais aprofundado sobre as motivações e desejos dos clientes. O processo de inovação deixa assim de pertencer apenas às empresas e engloba também os seus consumidores (Hippel, 2005). Envolve duas dimensões centrais que, quando integradas, conduzem à cocriação de valor (Figura 10).



Figura 10 – As dimensões da cocriação

Fonte: Ranjan e Read (2016, in Nora, 2017)

A coprodução representa o conjunto de atividades desenvolvidas por agentes económicos e sociais, executados através do diálogo, interatividade e envolvimento. Estes fatores contribuem para a partilha de conhecimento, ideias e criatividade; para a equidade do consumidor, no qual este possa exercer o seu papel e, simultaneamente, contribuir para a cocriação; e para a interação, existindo uma conexão entre quem presta e quem usufrui do serviço. O valor em uso

é proveniente do contexto dos consumidores (as suas percepções, experiências, vivências, avaliações). A experiência diz respeito a uma interação emocional, memorável; a personalização refere-se à singularidade e características pessoais de cada indivíduo; o relacionamento constitui a base da relação entre o cliente e o objeto. A criação de valor ocorre quando se verifica uma capacidade de interação entre ambas as partes, sendo, como tal, um conceito holístico, na medida em que depende de um conjunto de variáveis.

Segundo Ritchie e Hudson (2009), como o turismo se trata de uma atividade que ocorre em determinado espaço e tempo, as empresas do setor devem pensar na cocriação de valor pela ótica de todos os intervenientes, isto é, devem compreender a essência do consumidor, dando ênfase à cocriação de experiências, procurando perceber os seus comportamentos, as suas decisões e o grau de envolvimento com que participam em determinada experiência. Desta forma, poder-se-á adequar os recursos existentes e oferecer melhores serviços, numa ótica de proatividade com os diversos *stakeholders*, desde o setor público, ao setor privado, ou até mesmo, à comunidade local. Assim, o processo de cocriação poderá gerar valor acrescentado e constituir uma mais valia para a inovação das organizações, contribuindo para a satisfação e fidelização dos seus clientes.

Kristensson, Matthing e Johansson (2008) mencionam sete acontecimentos que podem resultar num processo de cocriação e que envolvem o consumidor:

- Derivação da situação de uso: o valor do produto não é percebido até que esse mesmo serviço seja usado. Ao experimentarem o produto, os consumidores tomam consciência das suas necessidades e criam-se ideias, provenientes da experiência inicial. Ou seja, o conhecimento é gerado através da experiência do consumidor.
- Derivação de várias funções: as circunstâncias sob as quais as ideias foram criadas alteram-se de acordo com o estilo de vida, a cultura, o ambiente em que cada cliente se insere e por isso é bastante heterogéneo.
- Ferramentas analíticas: que se traduzem em oportunidades ou limitações tecnológicas. Ou seja, é mais provável que haja cocriação quando os consumidores têm acesso a todas as ferramentas tecnológicas, na medida em que novas ideias podem ser mais facilmente implementadas. Se estas forem limitadas, a cocriação será mais limitada.
- Benefícios intrínsecos: o grau de envolvimento do consumidor será mais elevado se este for motivado por um benefício pessoal.
- Evitar efeitos negativos do *brainstorming*: deve haver uma partilha de informação e troca de ideias entre os diversos consumidores.

- Conhecimentos limitados: o consumidor não tem de possuir um conhecimento aprofundado sobre o serviço para que as suas ideias possam ser relevantes para o processo de cocriação.
- Assegurar heterogeneidade: quanto mais diversificados forem os consumidores, maior será a diversidade de ideias apresentadas.

Assim, as experiências de cocriação pressupõem interação entre os produtos/serviços turísticos e os seus consumidores (Prebensen *et al.*, 2013b). Em suma, a cocriação começa com o *feedback* do consumidor para, por um lado, se conseguir melhorar o produto/serviço, e por outro, satisfazer os consumidores futuros de forma eficaz (Kim *et al.*, 2012), como se pode observar na figura 11.

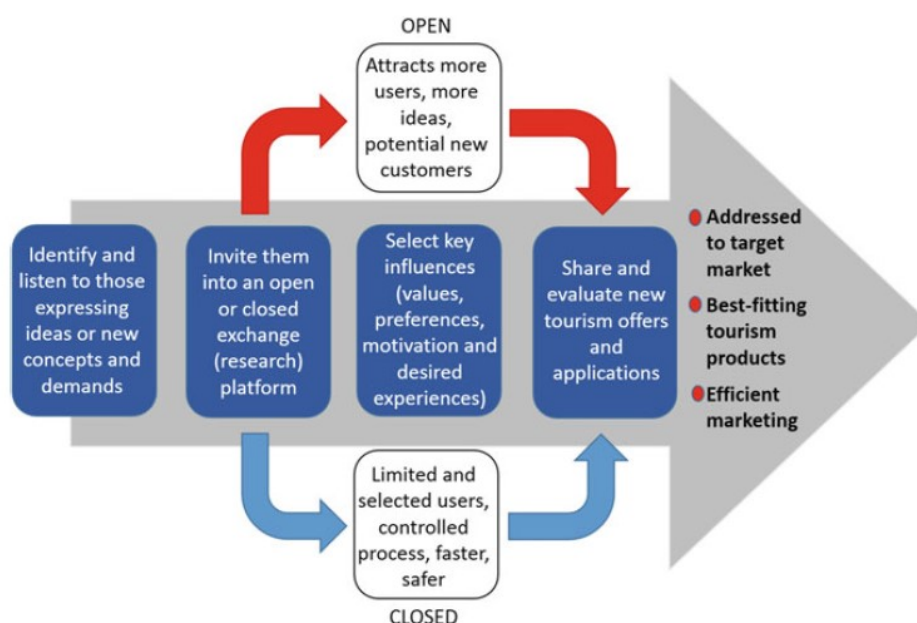


Figura 11 – Modelo para cocriação de sucesso

Fonte: Kim *et al.* (2012, in Correia *et al.* 2017, p.71)

A cocriação no turismo requer uma oferta turística aberta a novas experiências, baseada no diálogo e transparência de opiniões, onde se verifique uma preocupação com as necessidades e desejos dos consumidores e onde estas novas ofertas e experiências possam ser partilhadas. Esta interação constitui também uma oportunidade para o cliente cocriar experiências únicas, o que se traduzirá em novas vantagens competitivas. O foco das empresas deve consistir na qualidade desta interação, proporcionando inovação e personalização (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Considerando que a inovação tem como base a Economia da Experiência, como defende Binkhorst (2006) e que o turismo é uma atividade que promove experiências únicas, é fundamental ter em consideração este conceito para se planear o desenvolvimento dos destinos,

a fim de se conseguir alcançar impactes positivos, quer no turista, quer na comunidade local. Neste âmbito, o Modelo de ADN do Sistema de Inovação do Turismo proposto por Björk (2014), defende que devem ser criadas redes de interação para viabilizar a cocriação, onde todos os envolvidos possam partilhar conhecimentos e ideias. A inovação é mais eficaz quando se inclui no processo criativo a participação dos diversos agentes que possuem opiniões distintas sobre uma mesma temática. As empresas do setor turístico poderão cocriar valor ao produto se compartilharem os seus recursos, isto é, um destino turístico pode tornar-se ainda mais atrativo se as ofertas que proporciona estiverem conectadas entre si. Björk (2014) defende que a cocriação de valor no setor do turismo é baseada no *network* entre os recursos turísticos existentes, as necessidades da procura, as oportunidades e a viabilidade. Devem, por isso, analisar-se as potencialidades e fragilidades do destino e criar estratégias de modo a que todos os intervenientes estejam em sintonia.

Buhalis et al (2013) distingue quatro campos onde a interação entre clientes ocorre: clientes desanexados (pessoas que viajam sozinhas e que desenvolvem interações superficiais); bolhas sociais (grupo de conhecidos/amigos que viajam juntos e que partilham experiências em comum); comunidades temporárias (pessoas que passam um longo tempo fora do seu país de origem, que interagem com o desconhecido); e novas tribos em formação (pessoas que partilham os mesmos interesses, mais restritos e específicos). Esta categorização dos clientes permite que os gestores reconheçam o valor do serviço para cada tipo de cliente e criem estratégias de aprimoramento do produto/serviço, a fim de conseguir uma cocriação de valor única, que vá ao encontro das expectativas e necessidades dos seus clientes e, assim, posicionar a empresa numa ótica de competitividade de cocriação de valor.

Como referido, os turistas estão cada vez mais informados, ativos e conectados, trocando experiências e informações. Deste modo, Richard e Wilson (2006) defendem que a cocriação é uma forma criativa de se pensar em novos produtos ou serviços num determinado destino turístico. A criatividade tem assim um papel fulcral no futuro da atividade turística, procurando valorizar e preservar o tradicional, através de novas dinâmicas que proporcionem maior interação do turista com o local. Esta gestão proativa viabiliza os interesses do setor público, do setor privado e do próprio turista, que quando em harmonia, revela diversos benefícios. A boa relação entre os vários *stakeholders*, promove uma maior interação do turista com o destino e faz com que a atividade turística passe a ser mais coordenada e os diversos agentes locais passem a estar em sintonia (Bjork, 2014). Esta relação proporciona uma maior partilha de ideias, que adiciona valor à experiência e contribui para que a atividade turística se torne mais sustentável, na medida em que são utilizados recursos locais de forma mais planeada. Contribui também para um maior *know-how* por parte dos diversos agentes para se conseguir adaptar os

produtos face à nova realidade e necessidade dos clientes, diminuindo assim a diferença entre turista e a população local, ao promover esta interação a partir da troca de conhecimentos. Os turistas têm, deste modo, um papel ativo nas experiências e são cocriadores das suas próprias vivências.

2.2 A ECONOMIA DOS SERVIÇOS VS. A ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA

Atualmente, o papel da emoção, do desejo e da participação ativa do consumidor tem muito mais impacto do que os fatores racional e funcional. *The hedonic and pleasure-seeking values are shadowing the utilitarian and instrumental values. Guests today are looking for well-being and emotional satisfaction* (Jauhari, 2017, p.20). A tendência atual e futura do turismo é a Economia da Experiência, também designada por Sociedade dos Sonhos (*Dream Society*) por Rolf Jensen (1999, *in* Reis, 2011). O aparecimento desta economia deve-se em grande parte à progressão do valor económico, aos novos produtos e serviços que são criados e que impulsionam experiências, assim como ao desenvolvimento tecnológico, que aumenta a competitividade das empresas e contribui para a sua diferenciação (Pine & Gilmore, 1999).

O turismo está assim na vanguarda da Economia da Experiência, *as it primarily sells a “staged” Experience...tourism’s central productive activity [is] the creation of the touristic experience* (Sternberg, 1997, p. 952-954). Para o turista atual, os produtos e serviços já não são suficientes. Verifica-se uma procura pelas experiências, que apelem à emoção, que sejam únicas e inesquecíveis. Como se pode observar na figura 12, a Economia da Experiência suplantou a Economia da Informação e dos Serviços (década de 80 do século XX), que por sua vez sucedeu à Economia Industrial, que suplantou a Economia Agrária (Pine II & Gilmore, 1999).

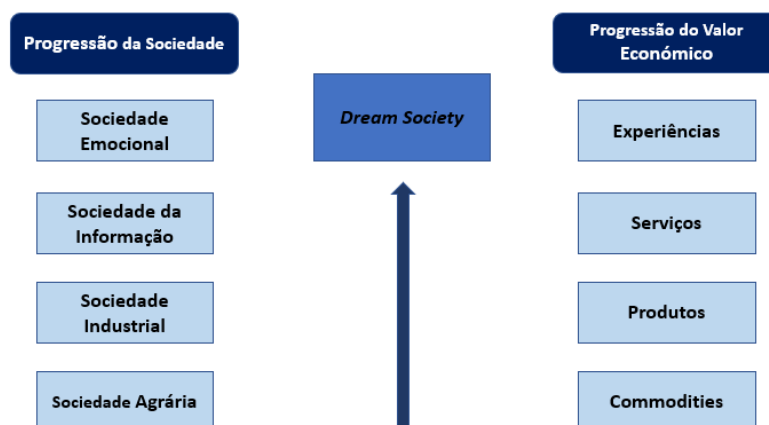


Figura 12 – A progressão da sociedade e do valor económico

Fonte: Jensen (1999, *in* Reis, 2011, p.196)

Durante a Sociedade Agrícola (até ao século XIX), o foco da produção era destinado aos produtos vindos da terra, verificando-se uma preocupação com o seu uso para procurar rentabilizar os solos e a produção. O consumo massificado começa a surgir com a Sociedade Industrial, no final do século XIX e termina em meados dos anos 40 do século XX. Esta fase distingue-se, fundamentalmente, pelo acesso aos bens de consumo, à produção industrial estandardizada e ao desenvolvimento dos transportes. Incentivou-se a comercialização em massa dos produtos, que ao serem produzidos a preços reduzidos, originou um elevado volume de negócios, estimulando a necessidade de compra como fator de diferenciação social. A Sociedade da Informação, surge após a Segunda Guerra Mundial, onde acontece um grande crescimento económico e abundância: maior procura pelo uso do automóvel, surge a televisão, aumenta a necessidade de lazer e a população começa a viajar. Com este aumento da produção e de consumo, desenvolvem-se estratégias de *marketing* e segmentação de produtos e há um maior estímulo ao crédito e ao consumo, de forma geral.

A passagem da Sociedade da Informação para a Sociedade Emocional dá-se com as alterações nos padrões de consumo. Os turistas viajam porque querem e não porque têm de viajar, o que contrasta com as outras indústrias de serviços. Assim, o cliente é o cerne do processo de criação de valor (Prebensen *et al.*, 2013b). Existe uma maior preocupação com o que constitui valor para o cliente, assistindo-se a uma passagem do racionalismo e pragmatismo para os sentimentos e emoções. O turismo sofre, assim, algumas mudanças devido ao crescimento dos mercados e à maior procura por produtos e serviços que proporcionem uma experiência turística memorável. Esta transformação, faz com que as empresas tenham de identificar as necessidades dos consumidores e os seus desejos, adaptando-se e desenvolvendo novos produtos, apostando na inovação. Procura-se proporcionar momentos memoráveis e a fidelização dos clientes. Deste modo, o papel do cliente passa a estar mais centralizado. Existem várias abordagens sobre o que constitui valor para o cliente, como podemos observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Perspetivas de valor do cliente

Sheth <i>et al.</i> (1991)	A escolha do consumidor é um resultado de múltiplos valores que são independentes e provenientes de vários contextos
Holbrook (1994, p.27)	<i>an interactive relativistic preference experience</i>
Woodruff (1997, p.142)	<i>a customer's perceived preference for an evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilities (or blocks) achieving the customer's goals and purposes in use situations</i>
Vargo & Lusch (2004)	Consideram que o valor é percebido e avaliado durante o consumo. O valor é criado através de interações entre o cliente e quem presta o serviço. Cada cliente é um cocriador ativo de valor
Smith & Colgate (2007)	Distinguem 4 tipos de valor: - Valor Funcional (determina o grau em que um serviço tem características desejadas ou úteis); - Valor Experiencial ou Hedónico (se um serviço cria experiências,

	sentimentos e emoções para o cliente); - Valor Simbólico ou Expressivo (determina o grau de adesão dos clientes e o significado psicológico que o consumidor atribui a determinado produto); - Valor Custo ou Sacrifício (custos de transação)
--	--

Fonte: própria

O surgimento da Economia da Experiência potencializa o desenvolvimento tecnológico, surgem consumidores mais exigentes e sofisticados e aumenta a competitividade (Knutson *et al.*, 2006). Os viajantes atuais procuram mais do que um simples produto: atualmente procura-se viver uma experiência, conhecer novos locais. Não é suficiente uma simples experiência emocional, mas sim uma transformação permanente, inesquecível. Esta alteração conduziu a uma mudança de paradigma do *marketing*. A Economia dos Serviços apostava nos bens e serviços, no produto intrínseco e nas suas características e o processo de decisão era feito de forma racional, isto é, com o acesso a pesquisa, ponderação e avaliação do produto. A Economia dos Serviços tinha ainda o foco na competitividade das empresas, no aumento da produtividade e na redução de custos.

Atualmente, com a Economia da Experiência, passou a valorizar-se a importância do cliente e a vivência de experiências, sentimentos e emoções. O processo de tomada de decisão é feito com base no racional, mas, maioritariamente, no emocional. Aposte-se no reposicionamento, na cocriação de novos produtos e/ou serviços, como já referido anteriormente, sempre segundo uma ótica de inovação, mas mantendo a autenticidade e singularidade. Procura-se, assim, gerar experiências através dos serviços e recursos existentes. Em suma, o conceito de Economia de Experiência está fortemente relacionado com a atividade turística (Morgan *et al.*, 2009), pois o turismo é um dos principais setores de excelência da economia.

2.3 O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE TURÍSTICA

O desenvolvimento da atividade turística cresceu exponencialmente nos últimos anos, e a aposta na cocriação, inovação, personalização e diferenciação é fundamental, contribuindo para a vivência de experiências únicas e singulares. Neste cenário de mudança, é importante que estas novas tendências sejam percebidas, de modo a que se consiga satisfazer o consumidor de forma mais eficaz e plena, contribuindo para a qualidade da experiência turística. Este ponto é de extrema importância, face às políticas de desenvolvimento turístico que foram implementadas anteriormente, fortemente marcadas pela:

concentração espacial do desenvolvimento turístico orientado para a satisfação da procura externa, com predomínio do sol e mar; massificação da procura e da oferta, com utilização intensiva dos recursos naturais; competitividade baseada em preços baixos (...) crescimento anárquico e desordenado; degradação do património natural; desequilibrado aproveitamento dos espaços; proliferação do alojamento paralelo; desaproveitamento de recursos nas regiões do interior; fraca diversificação da oferta (Cunha, 2008, p.198).

Atualmente, o perfil do consumidor está a alterar-se. Os turistas são mais sofisticados, viajam mais e são, como tal, mais exigentes. Neste sentido, verifica-se uma maior importância para com o planeamento turístico, a sustentabilidade do território e o impacto que a atividade turística representa para a população local. Os viajantes esperam usufruir de experiências e interações positivas. A qualidade e confiabilidade do serviço são consideradas praticamente como um dado adquirido. O serviço padrão deixa de fazer sentido e as empresas têm uma maior necessidade de “vender” experiências para conseguirem manter-se competitivas face às novas realidades. Os turistas procuram assim valores hedónicos, a busca pelo prazer e experiência de sensações e novidades, para além do valor racional e funcional.

As perspetivas futuras para o turismo estão dependentes das políticas económicas, que são fortemente liberais. No imediato, numa sociedade fortemente caracterizada pelo isolamento, orientação ao trabalho e a distúrbios como a depressão, o desafio do turismo consiste na contribuição para a melhoria da qualidade de vida e em possibilitar uma fuga da vida quotidiana e a evasão (Richards, 1999), satisfazendo as necessidades dos vários segmentos de mercado. Face a estas novas tendências, deve procurar-se, em primeiro lugar, estruturar a oferta turística existente. Segundo Cunha (2006), este conceito engloba o património turístico existente (conjunto de bens materiais ou imateriais que estão à disposição do Homem e que podem utilizar-se para satisfazer as necessidades turísticas) e os recursos turísticos disponíveis num destino (todos os bens e serviços que, por intermédio da atividade humana tornam possível a atividade turística e satisfazem as necessidades da procura). As potencialidades de desenvolvimento turístico de um destino resultam, assim, dos recursos que este dispõe, das suas acessibilidades e da qualidade das infraestruturas e equipamentos. Contudo, o seu crescimento é proveniente da capacidade de criar valor de atração, isto é, desenvolver produtos que correspondam às necessidades e motivações dos seus consumidores. Assim, o desenvolvimento turístico de um destino deve-se, em grande parte, à sua oferta e capacidade de atração; à diversificação do património e dos recursos turísticos existentes. O desenvolvimento, a sustentabilidade e a competitividade dos destinos só se asseguram quando se verifica um equilíbrio entre os diferentes tipos de oferta, que garantam a satisfação das necessidades e motivações dos seus visitantes.

É também fundamental estruturar os produtos turísticos existentes num destino, para se assegurar o desenvolvimento da atividade turística como um todo. O produto global refere-se às condições gerais do destino que são colocadas à disposição dos turistas. Relaciona-se com a imagem projetada do destino, englobando elementos tangíveis e intangíveis, isto é, consiste em tudo aquilo que um turista pode consumir, utilizar, experimentar, observar e apreciar durante a sua estada. O produto turístico diz respeito ao conjunto de bens e serviços que resultam da interação entre as atrações, facilidades e acessibilidades existentes num destino. A principal característica intrínseca dos produtos turísticos é o valor adicionado do produto, isto é, aquilo que o torna mais interessante e atraente para quem visita um destino. Neste sentido, é extremamente importante que se estabeleçam estratégias de cocriação que permitam diferenciar o produto face à concorrência. Esta situação passa, essencialmente, pela personalização e atenção ao detalhe, pela criação de ofertas promocionais, pelo planeamento, imagem e marca, pela promoção e pela rapidez e qualidade dos serviços.

O produto turístico, é por isso, complexo, uma vez que é muito abrangente, embora dependa principalmente dos recursos pessoais (é de pessoas para pessoas). O desenvolvimento, a criação e promoção dos produtos turísticos é um ponto de extrema relevância para o progresso da atividade turística. O reconhecimento da existência de diferentes segmentos de mercado, com necessidades e motivações completamente distintas, só foi possível com o desenvolvimento de políticas de *marketing*, que permitiram combinar a oferta turística existente com a formação de novos produtos turísticos. Neste sentido, o destino turístico, por si só, passa a ser menos importante; as atividades fornecidas e a diversidade de experiências disponíveis nesse destino passam a ser cruciais. Pechlaner e Döpfer (2009) defendem que o desenvolvimento dos produtos deve ser incorporado numa perspetiva a longo prazo, incluindo a sustentabilidade social e económica.

Também os eventos representam um forte elemento dinamizador para o turismo (Getz, 2008). Segundo o autor, os vários tipos de eventos: culturais, políticos ou estaduais, entretenimento (concertos musicais), negócios, educativos, científicos ou desportivos, e até mesmo eventos privados (como casamentos), contribuem para o desenvolvimento da atividade turística. Os eventos têm o poder de reinterpretar elementos simbólicos e favorecer a participação dos participantes na própria organização, o que fortalece a sensação de pertença a essa mesma comunidade (Kim *et al.*, 2006) e a cocriação da experiência que os visitantes vivenciam durante esse período (Binkhorst & Den Dekker, 2009). A participação ativa dos turistas nos vários eventos propicia a autenticidade e faz com que os viajantes se sintam interligados, criando sentimentos positivos.

Assim, a atividade turística, de acordo com a OMT, terá tendência para aumentar significativamente, em grande parte devido ao desenvolvimento dos transportes, ao desenvolvimento tecnológico, à melhoria das condições de vida e à crescente procura por viajar, conhecer novos sítios, novas culturas, vivenciar novas experiências. A globalização contribuiu também para o aumento das atividades de lazer e de práticas de responsabilidade ambiental e social, através de um maior planeamento, do surgimento de novos produtos turísticos, do estímulo ao investimento e criação de emprego, de novas formas de comercialização *online*, do desenvolvimento de novos produtos com base na inovação e criatividade, de originais formas de *marketing*, mais segmentadas e personalizadas, do aumento da informação disponível e da facilidade de comunicação.

2.4 QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA TURÍSTICA

A qualidade de serviço é fundamental para o sucesso de qualquer empresa e, como tal, é também fulcral no âmbito da atividade turística. Definir a qualidade da experiência turística é difícil, tendo em consideração a intangibilidade do setor turístico. Assim, o conceito de qualidade é subjetivo, na medida em que varia de pessoa para pessoa. A procura pela qualidade levou à criação de órgãos certificadores, para definir os padrões de qualidade de serviço, que consistem na definição de normas e *standards* mínimos para a prestação de determinado serviço. Estas normas têm vindo a ter mais importância no setor dos serviços. A norma ISO 8042 (1994) define qualidade de um produto ou serviço, como um conjunto de características desse produto ou serviço que lhe conferem competência para satisfazer as necessidades do consumidor. A qualidade de um destino turístico é definida como (UNWTO, 2017, p.17):

the result of a process which implies the satisfaction of all tourism product and service needs, requirements and expectations of the consumer at an acceptable price, in conformity with mutually accepted contractual conditions and the implicit underlying factors such as safety and security, hygiene, accessibility, communication, infrastructure and public amenities and services. It also involves aspects of ethics, transparency and respect towards the human, natural and cultural environment.

Para Zeithaml (1988, p. 3), a qualidade do serviço é definida como *the consumer's judgement about a product's overall excellence or superiority*. Caracteriza-se por uma dimensão técnica, isto é, o resultado do serviço esperado pelo consumidor, e por uma dimensão funcional, que se refere ao modo como o serviço é prestado. Mais recentemente, esta última dimensão é vista com

mais importância, especialmente no que diz respeito ao contexto tecnológico e ao aumento da competitividade, marcada por fortes mudanças comportamentais.

Os turistas viajam para conseguirem vivenciar experiências de topo. Para Quan e Wang (2004), a qualidade total da experiência depende da conjugação da experiência turística de topo, que engloba as atrações que são as principais motivações da viagem, e das experiências de suporte, ou seja, aquelas que derivam da experiência de consumo de necessidades básicas do turista.

No turismo, a qualidade do serviço adquire um papel de extrema importância pois as empresas, para progredirem e conseguirem alcançar os seus objetivos, têm de conhecer quais os requisitos dos clientes, de modo a conseguirem responder eficazmente às suas necessidades e expectativas. Esta diferenciação e conhecimento são mais eficazes quando existe um relacionamento de longo prazo. A diversidade de elementos e as novidades precisam de ser desenvolvidas, a fim de captar e manter o interesse do turista e possibilitando a vivência de experiências marcantes. Por outro lado, a qualidade da experiência deve ser consistente com a imagem projetada do destino, de modo a que a experiência corresponda às expectativas que foram criadas. A perceção de qualidade ocorre quando as experiências vividas são inesquecíveis e superam as expectativas do consumidor. Uma vez mais, para que as expectativas dos turistas sejam alcançadas e para que a qualidade do serviço seja compreendida, as empresas devem estar conscientes de que o cliente tem um papel central. O serviço deve ser personalizado e deve haver uma interação entre o consumidor e o fornecedor. Esta consciência da importância do papel do cliente leva ao aparecimento e desenvolvimento de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), que estabelecem o compromisso e envolvimento empresarial na organização de produtos ou serviços que satisfaçam eficazmente as necessidades dos seus clientes. Pretende-se, com a criação destes Sistemas, assegurar um melhor serviço, através do envolvimento de todos os que nele participam. Temos como exemplo o SGQ da Região de Turismo do Algarve (RTA, 2019), que de acordo com os requisitos da NP EN ISO 9001 pretende prestar serviços de informação turística e de comercialização de produtos regionais e a promoção do destino, melhorando os métodos e procedimentos de trabalho já existentes, simplificando procedimentos e otimizando recursos, bem como promovendo a cooperação intersectorial. A utilização desta norma garante um reconhecimento internacional, é um fator que transmite confiança e foca-se no cliente, tendo como objetivo proporcionar um serviço de excelência de forma contínua e eficaz. Existe também a ideia de Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM), que procura uma melhoria contínua a longo prazo, que pretende transformar radicalmente a organização através de mudanças de práticas e atitudes, e que transcende a abordagem da qualidade do produto envolvendo todos os intervenientes.

A qualidade de serviço que um destino oferece, com o objetivo de proporcionar uma experiência agradável aos seus visitantes, é o elemento diferenciador e o que confere competitividade ao território. O foco na qualidade possibilita a comercialização de produtos turísticos, contribui para aumentar os lucros das empresas e pode contribuir para a satisfação e fidelização dos seus clientes. É um fator estratégico para aumentar a competitividade, assegurando sempre a sustentabilidade do destino.

A qualidade é um atributo determinante quando os consumidores avaliam uma atividade turística. No entanto, devido à sua natureza intangível, um serviço é difícil de observar e avaliar, provocando incerteza na mente dos consumidores (Parasuraman *et al.*, 1985). Como tal, são criados modelos para melhorar a qualidade do serviço prestado.

A escala usada para medir a qualidade do serviço é o SERVQUAL, introduzido por Parasuraman *et al.* (1985). Este modelo permite avaliar a qualidade de uma experiência, através da análise da discrepância entre o serviço esperado e o percebido. A qualidade do serviço é analisada periodicamente para avaliar a perceção do serviço prestado através de diversas dimensões, como a confiabilidade, garantia, tangibilidade, empatia e grau de capacidade de resposta. A confiabilidade refere-se à capacidade de execução de serviços prometidos, de forma confiável, precisa e assertiva. A garantia pode definir-se como o conhecimento ou *know how* dos funcionários e a sua capacidade em transmitir segurança. A tangibilidade engloba as instalações físicas e os equipamentos disponíveis. A empatia diz respeito à prestação e personalização do serviço. Por fim, o grau de capacidade de resposta é a aptidão dos funcionários para ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido e eficaz. O modelo proposto por Parasuraman *et al.* (1985), refere os principais requisitos para um prestador de serviços obter a qualidade esperada (Figura 13).

Como se verifica através do modelo, existem cinco lacunas ou *gaps* que podem conduzir a uma má prestação de serviço. A primeira lacuna é referente à questão da comunicação e à diferença entre as expectativas dos consumidores e as perceções empresariais. A segunda lacuna diz respeito à divergência entre a perceção empresarial das expectativas do consumidor e a sua especificação de qualidade dos serviços, que por sua vez conduz à terceira lacuna: a diferença entre as especificações de qualidade dos serviços e o serviço que foi prestado. A quarta lacuna constitui a diferença entre o serviço prestado e a comunicação externa com o consumidor. Por fim, a quinta lacuna, constitui a diferença entre o que o consumidor esperava do serviço e aquilo que foi efetivamente prestado, resultante de qualquer uma das lacunas anteriores. Para Cooper *et al.* (1998), o modelo defendido por Parasuraman *et al.* (1985) tem dois pontos-chave. É um modelo que considera as perceções dos profissionais de *marketing* e dos consumidores como

uma interação e intercâmbio e, por outro lado, a referência das lacunas no modelo pode constituir um motivo para se formular uma estratégia que permita garantir uma experiência de qualidade, superando as expectativas dos consumidores. Contudo, este modelo tem igualmente recebido inúmeras críticas, por ser um pouco ambíguo e não ter em consideração a realidade de outras indústrias.

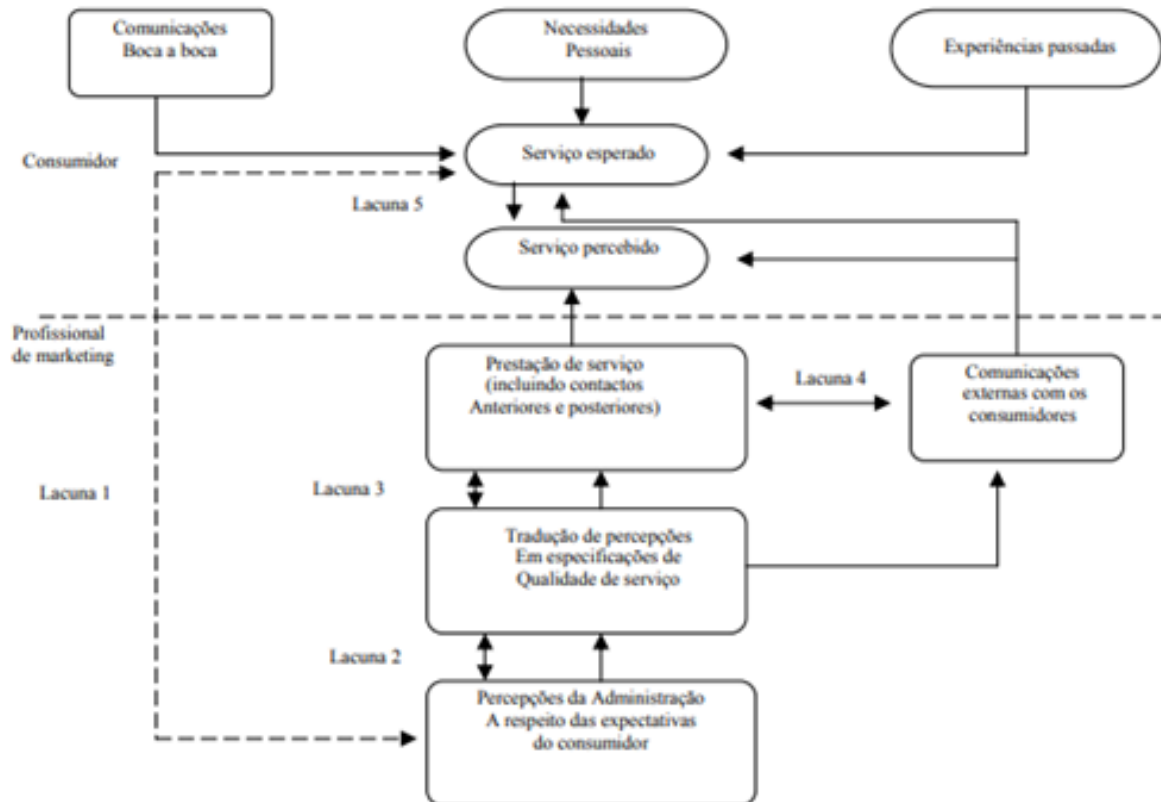


Figura 13 – Modelo de Qualidade de Serviço

Fonte: Parasuraman *et al.* (1985)

Devido a questões contextuais, vários modelos têm sido criticados pela sua universalidade e percepção do cliente, que altera com o decorrer do tempo. Este fator é de extrema importância, pois a qualidade de serviço é perceptual, varia consoante o tipo de serviço prestado e as possíveis diferenças culturais existentes.

O conceito de qualidade é, por isso, dos mais importantes no que concerne a comercialização de um produto e/ou serviço, na medida em que a orientação do consumidor é efetuada com base nos seus valores e nas suas preferências. Kim *et al.* (2006) destacam fatores que contribuem para a qualidade do serviço e que influenciam a qualidade do relacionamento, como a comunicação, o preço, a orientação ao cliente e o ambiente físico. Uma estratégia eficaz para se otimizar a correspondência entre as expectativas criadas e a prestação de serviço é a identificação clara dos fatores (demografia, estilos de vida, origens étnicas) que resultam de

comportamentos homogêneos nos diferentes segmentos de mercado. Mais recentemente, Harrington *et al.* (2011), abordam a importância da promoção, do preço e do valor acrescido dos produtos, bem como da variedade, da diversidade e da inovação, para se conseguir vivenciar uma experiência turística de excelência e qualidade e manter os clientes satisfeitos. Um cliente satisfeito é mais fácil de se tornar um cliente fiel. A fidelização dos clientes consiste na probabilidade de um consumidor continuar a comprar determinado produto ou serviço. Neste sentido, os modelos de avaliação de percepção são essenciais, pois permitem medir o grau de satisfação da experiência turística com determinado destino. A medição da satisfação do cliente (Customer Satisfaction Measurement) é um sistema de recolha de informação que permite obter a opinião dos consumidores acerca do desempenho da organização. A satisfação do cliente define-se pelo número de clientes que viram as suas expectativas superadas. O CRM (Customer Relationship Management) permite também avaliar quais as necessidades dos clientes, através da recolha de dados e segmentação de clientes, criando perfis e fornecendo os produtos e/ou serviços mais adequados para cada segmento. Esta base de dados permite melhorar a relação com os clientes, aumentando a competitividade das empresas.

Ainda no âmbito da qualidade, desenvolveram-se diversos modelos de excelência, que quando implementados eficazmente, ajudam as empresas a prestar um serviço de excelência, dando-lhes um reconhecimento público da qualidade da sua atividade turística. Um exemplo disso é o European Foundation for Quality Management (EFQM). Trata-se de um modelo de gestão, reconhecido globalmente, que permite que as organizações alcancem o sucesso, ao analisarem o seu caminho e uma possível transformação, ajudando-as a entender quais as suas lacunas e quais as possíveis soluções para progredirem e melhorarem o desempenho da sua organização. Este modelo propicia a inovação e dá ênfase à importância da visão e das estratégias, a fim de se conseguir a sustentabilidade das empresas.

A imagem de um destino desempenha também um papel de extrema relevância para a qualidade da experiência turística, apoiada pelas políticas de *marketing* e pelas próprias características do destino. A imagem do destino é de natureza multidimensional e o conhecimento que os indivíduos têm do destino é decisivo e complexo para o seu desenvolvimento. Por exemplo, a RTA, tem vindo a tentar distanciar-se do produto Sol e Mar e tem tentado posicionar-se no Meetings & Incentives (MI), para combater a sazonalidade e aproveitar os recursos existentes. Para tal, o destino deve criar uma vasta gama de espaços e atrações, para se conseguir distanciar desta imagem de Sol e Mar, apostando em novas estratégias de diferenciação. A análise da imagem do destino contribui para se compreender melhor os comportamentos e intenções dos turistas.

Hunt (1975) foi dos primeiros a mencionar a importância da imagem para se aumentar o número de turistas que visitam um destino. A imagem de um destino é bastante complexa, na medida em que constitui um papel decisivo para a compra de uma viagem e a satisfação (ou insatisfação) depende da comparação entre as expectativas do consumidor antes de viajar e da imagem do destino percebida após essa viagem. Zhang *et al.* (2014), através de várias revisões de literatura, defende que a imagem do destino tem foco na dimensão cognitiva, baseada nas percepções dos turistas acerca das atrações do destino, ambiente e qualidade do serviço. Simultaneamente, há uma consciência crescente da importância da imagem afetiva, em que os sentimentos e emoções que os turistas possuem por um destino, representam cada vez mais um papel de destaque. Neste sentido, a imagem percebida é formada pela imagem projetada pelo destino e pelas necessidades, motivações, conhecimento prévio e preferências pessoais. A imagem turística é assim, uma construção mental e *at the same time, a subjective construction (that varies from person to person), and a social construction, based on the idea of collective imagination* (Gali & Donaire, 2005, p.778), na medida em que qualquer indivíduo tem imagens de destinos na sua mente, quer ele os tenha visitado ou não. A imagem de um destino é um conceito multidimensional, influenciado por avaliações cognitivas e afetivas. Os sentimentos e emoções têm um papel importante na criação de experiências, que fundamentam a tomada de decisão e afetam a qualidade da experiência turística.

2.5 O PAPEL DAS TIC ALIADO ÀS EXPERIÊNCIAS TURÍSTICAS

Como tem sido mencionado no decorrer da investigação, o mundo está em constante mudança e por isso, muda também o modo como os profissionais de turismo e os consumidores se relacionam. Apesar de a Internet ser um meio de comunicação mundial e de se ter registado um aumento do número de utilizadores nas últimas décadas, o acesso a esta rede está limitado a cerca de 59% da população mundial (Internet World Stats, 2019). Neste sentido, existe ainda um longo caminho a percorrer, principalmente junto das populações mais isoladas e desfavorecidas, para que a informação esteja disponível e acessível, em tempo real, ao maior número possível de utilizadores.

Atualmente, existe um maior foco no empreendedorismo, na qualidade da oferta, na busca da diferenciação e desenvolvimento de novos produtos. Este avanço tecnológico provocou a consciencialização dos turistas sobre os destinos turísticos de forma geral e sobre as experiências que estes podem proporcionar. O desenvolvimento tecnológico, através da Internet, facilitou a comparação e compra de produtos *online* e contribuiu para o aumento da atividade turística, com o recurso a diversos dispositivos como motores de busca, *smartphones*, GPS,

televisão interativa, etc. Surgem novos canais de distribuição e comercialização de produtos e o seu custo reduzido contribuiu para um maior armazenamento de dados, possibilitando um maior conhecimento do cliente e daquilo que este necessita ou valoriza, de forma rápida e fácil. Fornece-se assim um serviço mais personalizado, tendo em conta os padrões de comportamento dos consumidores. De acordo com Jauhari (2017), a primeira geração de experiências procurava proporcionar entretenimento para os consumidores, enquanto a segunda geração procura cocriar experiências, através do envolvimento do consumidor, e tendo como principal objetivo a satisfação das suas necessidades e expectativas. Para Roggeveen *et al.* (2012), a cocriação aumenta a experiência do consumidor e constitui um benefício, pois a Internet possibilitou uma mudança de mentalidades e fez com que os consumidores estivessem mais cientes dos serviços e mais informados, podendo encontrar todo o tipo de produtos ou serviços que vão ao encontro das suas necessidades. Deste modo, a evolução tecnológica permite a criação de plataformas digitais que contribuem para a cocriação de experiências únicas, inovadoras e memoráveis, traduzindo-se em mais vantagens competitivas para as empresas (Buhalis, 2001).

Os turistas têm, atualmente, cada vez mais acesso a aplicações, novos dispositivos, plataformas *online* e *websites* que levaram o setor do turismo a apostar em fórmulas inovadoras e, por isso, a importância da tecnologia é fortemente reconhecida e é vista como um recurso estratégico de promoção. O aumento dos *media* fez com que o setor turístico integrasse os seus sistemas com as redes sociais. Por exemplo, o setor hoteleiro concluiu que o PMS (Property Management System) deve ser desenvolvido para responder às necessidades dos clientes, através da gestão de ferramentas, monitorizando, analisando e interagindo com os seus clientes. O futuro do PMS reside na criação de aplicativos que reconheçam as preferências dos consumidores, a fim de se criar uma oferta única e personalizada.

Atualmente, os turistas estão conectados 24 horas por dia, através das redes sociais e dispositivos móveis, e procuram informação instantânea. É por isso fundamental que as empresas reconheçam a importância da evolução tecnológica, integrando o contacto direto com cliente para se conseguir direcionar a mensagem que se pretende transmitir e, assim, atingir determinados objetivos estratégicos. O setor do turismo precisa assim de reconfigurar os seus recursos, para conseguir criar uma dinâmica tecnológica e interatividade que estejam a par do comportamento dos consumidores e que vão ao encontro das suas necessidades. Devem, por isso, ser criados conteúdos e serviços, através dos diversos meios tecnológicos e com a otimização e flexibilidade de processos, que permitam uma rápida e eficaz interação com o cliente (Reis, 2011). Neste âmbito, o *marketing* digital é um desafio, pois cada vez mais hotéis, restaurantes ou empresas de animação turística, entre outras, envolvem tecnologias interativas para captar clientes, gerar receitas e conseguir a fidelização dos clientes.

De acordo com a OMT e ETC (2011), pretende-se alcançar o maior número de clientes, utilizando os meios tradicionais para conduzir os consumidores ao *site*, como também se procura otimizar os mecanismos de busca, criando associações de distribuição para que o produto seja visto pelo maior número de pessoas. Um outro ponto chave é a preocupação com a fidelização dos clientes, sendo por isso essencial manter os consumidores interessados com informações personalizadas, atrair novos visitantes, incentivar e fornecer recomendações a outras pessoas. Também as redes sociais e os conteúdos gerados têm extrema relevância, devido à partilha de imagens, conteúdos e pontos de vista, permitindo não só a interação entre fornecedor-cliente, mas também entre os próprios clientes. A criação de conteúdos de elevada qualidade é, igualmente, um dos pontos-chave para qualquer destino, na medida em que agrega valor ao produto ou serviço. O valor acrescido está também presente nos conteúdos dos *websites*, que devem ter um equilíbrio entre informações motivadoras ou práticas e, simultaneamente, ser dinâmicos e de fácil uso. Outro aspeto para o sucesso do *marketing* digital é a orientação do cliente para as vendas, sendo por isso essencial a criação de canais comerciais mais eficazes. A oferta de viagens dinâmicas e pacotes personalizados é outro ponto-chave, em que o cliente pode seleccionar os componentes da viagem e planear em tempo real todos os detalhes para ter uma viagem única e inesquecível. Para tal, é essencial que as empresas tenham um inventário dos seus produtos e serviços quase em tempo real para as suas vendas *online* (Anexo I).

À medida que se criam plataformas digitais sociais, experimentam-se várias ferramentas para analisar as bases de dados, a fim de atrair mais visitantes, controlar o seu comportamento de compra e envolver o cliente em todo o processo. Este é ainda um desafio para muitas empresas. As vendas e o *marketing* são impulsionadas pelo desejo de viajar, em que o cliente quer estar no controle de todos os momentos, através das diversas plataformas emergentes. Esta evolução desafia a estrutura de vendas mais tradicional e implica que as empresas tenham de ter uma visão holística em relação ao mundo digital, às receitas e à otimização dos seus recursos. Requer uma combinação de estratégias e de conexões, como se pode observar na figura 14.



Figura 14 – Convergências para um marketing de sucesso

Fonte: Jauhari (2017, adaptado de Schnieder & Taryn, 2012)

Esta combinação analisa os modos pelos quais os indivíduos e sistemas se interrelacionam, de forma a atingir melhores resultados. O motivo para esta convergência foi a mudança do comportamento dos consumidores, que fez com que as empresas tivessem de se adaptar, face aos avanços tecnológicos.

Este inter-relacionamento conduz ao aumento da competitividade do setor e constitui uma oportunidade para as empresas se distinguirem e diferenciarem. O grande desafio para as empresas reside em maximizar estas oportunidades tecnológicas, para aumentar as suas receitas, monitorizar e estar em contacto contínuo com os seus clientes e assim aumentar a probabilidade de estes voltarem a consumir um determinado produto ou serviço. No entanto, com clientes cada vez mais informados e exigentes, que têm acesso às várias plataformas que permitem a comparação de custos, informação em tempo real de descontos e promoções, partilha e troca de opiniões, torna-se bastante difícil conseguir-se a respetiva fidelização. É, por isso, importante solicitar o *feedback* no pós-viagem, para que as empresas consigam manter-se competitivas e atualizadas, formular estratégias de negócio e utilizar essa informação para a tomada de decisões. A estratégia das empresas deve passar por gerir relacionamentos com os seus clientes, através das redes sociais, de modo a se construir uma relação de confiança e a fidelização ao produto ou serviço (Woodcock *et al*, 2011). Quando um produto ou uma marca é capaz de construir uma comunidade através de partilhas, geram-se experiências e ideias inovadoras.

Atualmente, existe uma multiplicidade de plataformas *online* e redes sociais (como Facebook, Instagram, Twitter) e uma vasta diversidade de conteúdos, que permitem uma constante interação e dinâmica e que influenciam o setor do turismo (Jauhari, 2017). As redes sociais permitem construir o perfil do consumidor a um custo reduzido, possibilitando a promoção de destinos, a transmissão de experiências e *feedback* ou gestão de reclamações, sendo possível aceder a toda a informação a qualquer hora ou local do mundo, através de um *smartphone*. Permite-se assim que os utilizadores criem, editem, modifiquem, comentem e compartilhem informações *online*, conferindo mais valor à experiência e podendo, deste modo, influenciar a decisão de outros consumidores. No entanto, os consumidores podem também prejudicar a reputação das empresas ao expor certas situações nas redes sociais. Em face do exposto, torna-se extremamente importante que as empresas tomem nota e respondam aos comentários negativos, para contrariar qualquer influência negativa (Jauhari, 2017).

Produtos e serviços personalizados proporcionam experiências únicas e memoráveis. Para Vernet e Hamdi-Kidar (2013), a cocriação ocorre quando o valor é criado pelo consumidor, enquanto este consome o produto ou serviço. Os turistas criam produtos e imagens, que são partilhadas para impelir o consumo de outros turistas e, por isso, têm um papel ativo em todo

este processo. Estas formas de partilha de experiências turísticas são comunicações interpessoais que permitem comunicar melhor os sentimentos e emoções (Munar & Jacobsen, 2014). As experiências partilhadas influenciam as perceções dos viajantes, a sua avaliação, consumo e intenção de compra, facilitando o processo de tomada de decisão de outros possíveis consumidores. Munar e Jacobsen (2014) comparam a partilha de experiências de viagem e as motivações resultantes de comportamentos específicos: várias motivações originam diversas experiências. Destacam-se três temas:

- Tipos de informação partilhada (informação sobre o próprio indivíduo ou sobre os outros, imediatas ou contínuas, após a experiência ou meses após a experiência, *online* ou *offline*);
- Motivações e consequências da partilha (o que se fala e como se fala, a gestão da auto imagem em interações sociais e a transmissão da nossa identidade a outras pessoas, a partilha de informação por razões emocionais, positivas ou negativas, com amigos ou com o resto da comunidade, para ajudar os outros na tomada de decisão);
- Influência contextual na partilha de informação (características de consumo: hedónico ou utilitário, emocional ou funcional).

As experiências dos turistas são encenadas na presença de outros turistas e entre as suas interações, afetando também as suas perceções (Baker, 1987). Clientes mais próximos, partilham experiências e tornam-nas mais agradáveis. Através da partilha de valores de consumo e comportamento, o turista pode construir uma “comunidade” com os outros indivíduos, criando uma sensação de pertença a determinado grupo, assim como pode também criar uma realidade virtual, isto é, conhecer os destinos e as suas atrações, sem conhecerem o local. No entanto, quando se fala em Turismo, fala-se de experiências, vivências e como tal, esta realidade virtual constitui um estímulo para a experiência turística real (Reis, 2011, citando Moletta, 2001, p.14, *in* Marujo, 2008, p.71-72).

2.6 TENDÊNCIAS DE CONSUMO ASSOCIADAS À ATIVIDADE TURÍSTICA

O crescimento acentuado do turismo mundial na segunda metade do século XX contribuiu para o desenvolvimento turístico e para que se apostasse na qualidade, inovação, personalização, diferenciação e sustentabilidade. Neste sentido, têm sido criados produtos que vão ao encontro da procura e das necessidades dos turistas, e que contribuem para o desenvolvimento do território de forma global (Cunha, 2006). A experiência dos turistas tem sido o foco principal para o desenvolvimento do setor turístico. Há uma mudança de paradigma na forma como o valor económico é percebido. Segundo Pine e Gilmore (1998, p.97), *as services, like goods*

before them, increasingly become commoditized, experiences have emerged as the next step in what we call the progression of economic value (...) Economists have typically lumped experiences in with services, but experiences are a distinct economic offering, as different from services as services are from goods.

As empresas têm como objetivo principal conseguir o *feedback* dos seus clientes e assim poder verificar se as suas práticas requerem melhorias ou se estão a ir ao encontro das necessidades dos consumidores, de forma a se conseguir reduzir experiências indesejáveis. O envolvimento do cliente nos serviços conduz à criação de experiências memoráveis, contribuindo para a manutenção e possível fidelização dos turistas. A sensibilidade para a criação de experiências é fundamental, daí ser importante a criação de bases de dados que contenham todos os detalhes acerca dos desejos e expectativas dos consumidores, a fim de se providenciar um serviço mais personalizado e uma experiência singular a todos os viajantes. Os consumidores evoluíram, estão mais exigentes e sofisticados. Assim, o setor turístico tem o seu foco nos produtos e no cliente, ambos centrados na experiência (Knutson *et al.*, 2006).

O desenvolvimento turístico é também centrado na diversificação, quer da procura, quer da oferta. A globalização e o aumento da concorrência internacional, juntamente com o surgimento de novos destinos, conduzem à conceção de novos produtos e fortalecem a importância da qualidade para a diversificação da oferta e inovação, assente em princípios de renovação e revitalização das estruturas já existentes (CESTUR, 2006). A experiência deve ser fornecida em coordenação e parceria com todas as partes interessadas, como sejam, por exemplo, agências de viagens, operadores turísticos, hotéis, restaurantes, entre outras. As experiências são avaliadas na sua globalidade e, como tal, estas parcerias devem ser mantidas e otimizadas, a fim de se melhorar a experiência do cliente e se conseguir um elemento diferenciador. De acordo com Hemmington (2007, p.749), *customers do not buy service delivery, they buy experiences; they do not buy service quality, they buy memories.*

Com o crescimento da atividade turística, registou-se uma recuperação do turismo de negócios (embora continue a evoluir mais lentamente que o turismo de lazer) e um grande progresso tecnológico, assente no desenvolvimento da Internet como principal canal de vendas e comercialização de produtos. Há um crescimento das viagens aéreas de baixo custo (*low cost*), maior competitividade nos negócios, maior interesse por atividades de lazer, procura por melhor qualidade de vida, novos mercados emergentes e maiores acessibilidades, com o surgimento de novas rotas e a construção de infraestruturas (novos aeroportos ou vias de comunicação rodoviária). A forte concorrência a que se assiste faz com que haja uma maior flexibilidade por parte dos operadores turísticos na apresentação dos seus produtos, para que consigam ir ao

encontro das necessidades do mercado. Assiste-se, assim, a uma mudança dos padrões de consumo: os clientes são mais sensíveis ao preço e à questão da responsabilidade ambiental e social, às experiências vividas e à importância do planeamento turístico para o reforço da qualidade turística. Os *packages* tradicionais dão lugar aos *websites* que estão disponíveis 24 horas e que estão constantemente a ser atualizados, através das novas formas de *marketing* turístico com o apoio das TIC. O aumento da informação disponível e à distância de um simples *clique* faz com que haja uma maior expectativa em termos de valor e de experiência, pelo que se espera que as experiências fora do comum proporcionem uma vivência inesquecível, traduzindo-se em novos comportamentos e outras motivações (CESTUR, 2006). Por outro lado, a forma como a população local acolhe os turistas é um fator importante para a competitividade dos destinos. O bem-estar da população local pode proporcionar uma experiência turística de qualidade, influenciando os comportamentos e experiências dos turistas e contribuindo para a competitividade do destino (Figura 15).



Figura 15 – Influência da população local para a competitividade do destino

Fonte: Correia *et al.* (2017)

Assim, o turista do futuro irá valorizar aspetos como a informação, o preço, a qualidade, a segurança, a cultura, aumentando a procura por atividades de animação turística que possibilitem uma maior atividade e interação e que proporcionem a vivência de momentos enriquecedores (CESTUR, 2006).

Os fatores acima mencionados contribuem para o desenvolvimento do país a nível económico e social e a uma maior necessidade de planeamento da atividade turística em Portugal, a fim de se conseguir posicionar o nosso país numa ótica de competitividade a longo prazo. Para tal, há que criar um sistema integrado de qualidade, quer a nível local, quer a nível regional, que aposte em parcerias público-privadas, que incentive o investimento e a inovação das empresas e que se construa uma estratégia conjunta para reforçar a imagem e promoção de Portugal no estrangeiro (CESTUR, 2006).

Em suma, como abordado nos capítulos anteriores, a tendência de consumo turístico consiste na personalização dos serviços (em oposição à massificação). O serviço turístico passa a ser encarado como uma experiência turística, que tem como principal objetivo apelar à emoção, isto é, ser única e memorável.

3 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Juntamente com a pesquisa e recolha da informação sobre a temática da investigação, pretende-se estabelecer a problemática e encontrar respostas para a pergunta de partida - *Qual a importância da experiência turística no desenvolvimento dos destinos?*

A investigação do conceito de experiência, os seus domínios e dimensões, assim como a caracterização da atividade turística, constituíram os pontos de partida para o desenvolvimento deste estudo científico. Esta temática conduz a outras questões, nomeadamente à necessidade de perceber de que modo é que a transformação da economia e dos hábitos de consumo contribuíram para a criação de experiências memoráveis. A pesquisa pretende analisar em que medida é que estas alterações conduziram a uma procura turística mais diferenciada e à criação de atividades e serviços mais personalizados e únicos. Importa perceber se as alterações de consumo levaram ou não a uma maior interação entre a comunidade local e o turista e se contribuíram para aumentar a vivência de experiências singulares.

Com o desenvolvimento da atividade turística, a “revolução” tecnológica e o surgimento das redes sociais, emerge também a importância da criação de políticas de *marketing* e planeamento coerentes e eficazes por parte das entidades públicas regionais e das empresas privadas locais. Considera-se oportuno investigar de que modo é que as políticas desenvolvidas contribuem para a cocriação de produtos que satisfaçam as necessidades dos turistas e, simultaneamente, para a sustentabilidade e qualidade dos destinos, assegurando a sua competitividade e singularidade. O conceito de “autenticidade” deve também ser questionado, na medida em que possui *múltiplas definições e variados sentidos* (Guerreiro & Marques, 2017). Segundo os autores, há quem defenda que autenticidade seja sinónimo de genuinidade, originalidade, verdade e sinceridade. Cohen (1988) acredita que este é um conceito filosófico, pois está associado à sociedade moderna e é utilizado para caracterizar um critério de avaliação por parte do turista moderno, apenas como observador. Deste modo, considera-se pertinente avaliar se um destino pode apostar na criatividade e inovação dos seus produtos e serviços e, simultaneamente, manter a sua autenticidade e tradição.

Importa investigar em que medida é que a cocriação contribui para a criação de oportunidades e vantagens competitivas. É igualmente importante perceber se as expectativas dos clientes foram alcançadas e se o impacto da sua experiência turística contribuiu ou não para o desenvolvimento da atividade turística na região. Neste contexto, após investigados os tópicos acima mencionados, importa entender a realidade turística do concelho de Cascais. A identificação dos

seus principais produtos turísticos e as estratégias que têm vindo a ser implementadas para a criação de experiências turísticas memoráveis constituem um elemento fulcral para o desenvolvimento da investigação. Por outro lado, interessa perceber de que forma é que a disponibilização de produtos e serviços personalizados, podem contribuir para fomentar a fidelização e promover o desenvolvimento do destino turístico.

Assim, considerando a crescente importância que a experiência turística constitui para o setor do turismo, a investigação incidirá neste tema. A problemática está associada aos novos padrões de consumo turístico e à procura por vivências únicas e memoráveis.

3.2 MODELO DE ANÁLISE

Explicadas a questão de partida e a problemática, e abordados todos os conceitos fundamentais, apresenta-se o modelo de análise desenvolvido. Este inclui todos os conceitos chave e as relações entre estes e as suas diversas dimensões.

O modelo proposto procura estabelecer o relacionamento de conceitos que permitam entender qual a importância da experiência turística no desenvolvimento de um destino turístico. Numa primeira fase, o modelo propõe compreender as principais dimensões de um destino turístico. Este conceito tem sido alvo de diversas definições. Segundo a análise de Silva e Silva (1992, citando Gunn, 1988, e Travis, 1989), o destino turístico é caracterizado pela conjugação de um conjunto de instrumentos, como os recursos naturais e patrimoniais, os transportes, a população residente, as atrações e a imagem, os equipamentos e as respetivas infraestruturas turísticas de uma determinada área geográfica. O modelo propõe perceber qual a importância da diversidade de produtos turísticos¹ para o desenvolvimento do destino e qual a importância da promoção e planeamento. Para Cunha (2006), o planeamento é de extrema relevância para o desenvolvimento local e regional, na medida em que potencia o desenvolvimento de produtos locais, a construção de novas infraestruturas, equipamentos e serviços, contribui para a criação de emprego e gera riqueza, beneficiando a população local. A promoção refere-se à difusão de um destino para os turistas, designando quais as suas principais atividades, atrações e pontos de

¹ Segundo Kotler *et al.* (1998, *in* Cunha: 2006), produto turístico trata-se de um conjunto de elementos tangíveis (bens, recursos, equipamentos e infraestruturas) e intangíveis (serviços, gestão, imagem, preço), que levam à procura e deslocação de visitantes a um determinado local. São perecíveis, isto é, não podem ser armazenados e subjetivos, ou seja, dependem das motivações e expectativas dos clientes no momento de consumo.

interesse. Assim, estudos de mercado são de extrema importância para se perceber quais as características externas dos consumidores, os seus comportamentos de consumo, as suas atitudes, o processo de decisão de compra, expectativas e necessidades.

O modelo propõe ainda perceber qual a importância de uma gestão assertiva para se conseguir obter uma vantagem competitiva face a outros destinos. Isto é, perceber quais as políticas de desenvolvimento de produtos e estratégias de promoção e planeamento que possam estar a ser desenvolvidas e que são necessárias para existir uma conceção transversal do turismo. A atividade turística deve estar em harmonia com os outros setores de atividade: saúde, segurança, ambiente, transportes e comunicações, para assegurar ao turista uma experiência turística de qualidade.

Num segundo plano, partindo da interação entre os fatores acima descritos, analisar se existe uma maior preocupação com a diferenciação, inovação e personalização dos serviços, por parte de todos os agentes locais. A diferenciação é o que confere valor acrescido ao produto, tornando-o mais atrativo ao consumidor. Trata-se daquilo que o permite distinguir da concorrência, nomeadamente a sua imagem, marca, etc. Contribui por isso para uma melhoria da qualidade da experiência e representa uma vantagem competitiva (Cunha, 2006). A inovação tem vindo a adquirir mais relevância visto que as tecnologias conduzem à reinvenção e renovação das práticas tradicionais (Cavaco, 2008). A revolução tecnológica trouxe uma mudança de mentalidades e novas práticas. Pode contribuir para aumentar a competitividade (através da produção de bens e serviços diferenciados), mas também analisar quais as novas necessidades dos mercados e consumidores e ir ao encontro das suas expectativas.

Deste modo, o modelo de análise propõe igualmente entender em que medida é que a criação de parcerias público-privadas, a influência da comunidade local e a cocriação de produtos poderão contribuir para a criação de experiências turísticas memoráveis e singulares. Por fim, após a análise de todos os aspetos acima referidos e identificação de todas as estratégias implementadas no destino, conclui-se o modelo com desafios futuros do destino turístico, quer ao nível da oferta existente, quer ao nível da gestão (Figura 16).

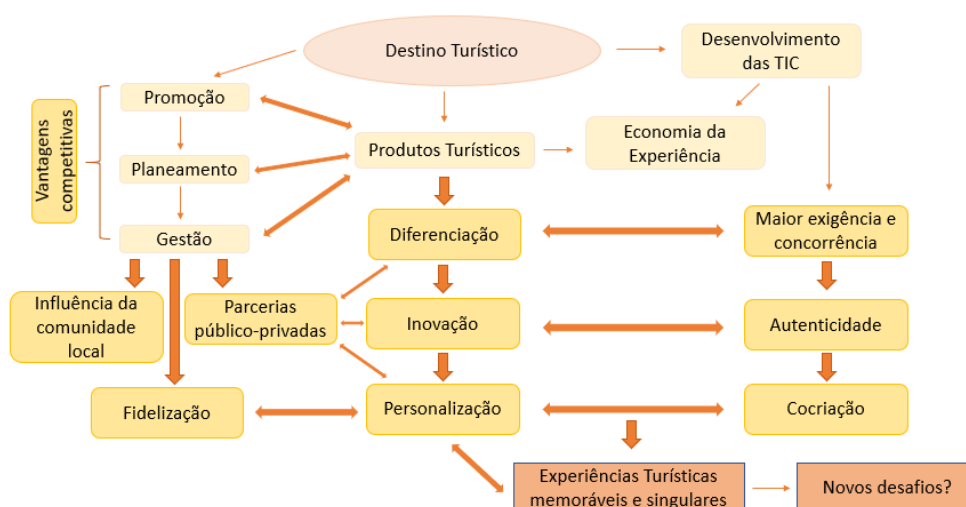


Figura 16 – Modelo de Análise

Fonte: Própria

3.3 QUESTÕES OPERACIONAIS DA INVESTIGAÇÃO

Para perceber qual a importância da experiência turística, proporcionada pelos novos padrões de consumo e pela procura de vivências únicas e memoráveis no desenvolvimento dos destinos, de modo a estabelecer respostas provisórias para a problemática referida anteriormente, elaboram-se as seguintes questões operacionais (QO) de investigação:

- (QO1) Como é que as novas tendências de consumo turístico influenciarão as atividades turísticas no destino Cascais?
- (QO2) O modelo de governância e as políticas desenvolvidas em Cascais contribuem para a criação de produtos turísticos que satisfazem as necessidades dos turistas, para a sustentabilidade e qualidade do destino, assegurando a sua competitividade e singularidade?
- (QO3) A interação entre a comunidade local e os turistas favorece práticas turísticas autênticas e únicas?
- (QO4) A disponibilização de práticas turísticas inovadoras é compatível com a manutenção da autenticidade e da tradição?
- (QO5) A disponibilização de práticas turísticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas por parte dos agentes do setor a operarem no destino Cascais fomenta a vivência de experiências singulares?

(QO6) As expectativas dos consumidores turísticos estão a ser alcançadas e a provocar efeitos positivos no desenvolvimento da atividade turística em Cascais?

(QO7) Em que medida é que a cocriação de novos produtos e serviços turísticos contribuirá para o estabelecimento de oportunidades e de vantagens competitivas no destino Cascais?

(QO8) Quais as estratégias que os agentes locais devem considerar para fomentar o desenvolvimento de experiências turísticas únicas e inesquecíveis no destino Cascais?

De uma forma geral, todas as questões aqui colocadas estão presentes no modelo de análise acima mencionado e contribuirão para alcançar os objetivos delineados nesta investigação.

Procedeu-se à elaboração de um quadro síntese, que estabelece a relação entre as QO, os objetivos delineados para a investigação e as questões efetuadas nas entrevistas, de forma a verificar se todos os objetivos foram abrangidos e para se conseguir extrair melhores resultados da pesquisa (Quadro 2).

Quadro 2 – Relação entre objetivos, questões operacionais e questões das entrevistas

Objetivos	Questões Operacionais (QO)	Questões das Entrevistas
OE1 - Analisar a contribuição das novas dinâmicas da sociedade e do desenvolvimento turístico para a procura de vivências singulares.	QO1 - Como é que as novas tendências de consumo turístico influenciarão as atividades turísticas no destino Cascais?	Qual a importância de uma experiência turística memorável para o desenvolvimento turístico de um destino?
OE2 - Estudar o modelo de governância e identificar as políticas desenvolvidas em Cascais que contribuem para a criação de produtos turísticos que vão ao encontro das necessidades dos turistas, mas também para a sustentabilidade e qualidade do destino, garantindo a sua competitividade e singularidade.	QO2 - O modelo de governância e as políticas desenvolvidas em Cascais contribuem para a criação de produtos turísticos que satisfazem as necessidades dos turistas, para a sustentabilidade e qualidade do destino, assegurando a sua competitividade e singularidade?	Na sua opinião, o modelo de gestão local contribui para o desenvolvimento de experiências turísticas marcantes? Considera que as políticas desenvolvidas têm contribuído para a satisfação das necessidades dos turistas, assegurando a sustentabilidade, a qualidade e a singularidade do território?
OE3 - Analisar o envolvimento entre a comunidade local e os turistas e as suas implicações na vivência de experiências únicas.	QO3 - A interação entre a comunidade local e os turistas favorece práticas turísticas autênticas e únicas?	No seu entender, a interação entre a comunidade local e os turistas favorece a vivência de experiências autênticas e únicas no destino?

<p>OE4 - Apurar de que forma é que a cocriação contribui para as experiências singulares e inesquecíveis e quais os seus efeitos no desenvolvimento do destino.</p>	<p>QO4 - A disponibilização de práticas turísticas inovadoras é compatível com a manutenção da autenticidade e da tradição?</p> <p>QO5 - A disponibilização de práticas turísticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas por parte dos agentes do setor a operarem no destino Cascais fomenta a vivência de experiências singulares?</p> <p>QO6 - As expectativas dos consumidores turísticos estão a ser alcançadas e a provocar efeitos positivos no desenvolvimento da atividade turística em Cascais?</p> <p>QO7 - Em que medida é que a cocriação de novos produtos e serviços turísticos contribuirá para o estabelecimento de oportunidades e de vantagens competitivas no destino Cascais?</p>	<p>A oferta de práticas turísticas inovadoras é conciliável com a manutenção da autenticidade e da tradição?</p> <p>As práticas turísticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas proporcionadas pelos agentes do setor que operam no destino Cascais favorecem a vivência de experiências únicas?</p> <p>As expectativas dos consumidores turísticos estão a ser atingidas e a ter um efeito positivo no turismo em Cascais?</p> <p>De que modo é que a cocriação de novos produtos e serviços turísticos pode contribuir para a criação de mais oportunidades e vantagens competitivas?</p>
<p>OE5 - Identificar os produtos turísticos de Cascais e determinar quais as estratégias consideradas, ou com potencial, para a criação de experiências marcantes.</p>	<p>QO8 - Quais as estratégias que os agentes locais devem considerar para fomentar o desenvolvimento de experiências turísticas únicas e inesquecíveis no destino Cascais?</p>	<p>Como avalia a eficácia das estratégias que têm sido disponibilizadas pelos agentes locais para fomentar o desenvolvimento de experiências turísticas únicas e inesquecíveis em Cascais?</p> <p>Quais as estratégias que devem ser implementadas pelos agentes locais para promover o desenvolvimento de experiências turísticas singulares e memoráveis em Cascais?</p>

Fonte: própria

3.4 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Dado as diferentes dimensões presentes no modelo de análise, concluiu-se que a estratégia metodológica a seguir, de forma a responder às questões e especificidades acima descritas, seria operacionalizada através de entrevistas semiestruturadas. Estas entrevistas *fornece um material verbal rico e complexo (...) com uma fala relativamente espontânea (...) Encenação livre daquilo que esta pessoa viveu, sentiu e pensou a propósito de alguma coisa. A subjetividade está muito presente* (Bardin, 2011). As entrevistas semiestruturadas são efetuadas, por isso, com base nos valores, nas emoções, nas vivências, no subconsciente de cada indivíduo,

tendo em conta as suas crenças, juízos e experiências vividas. São, como tal, singulares e multidimensionais. Apesar de exigirem um maior rigor para a análise de resposta e terem uma maior complexidade, aumentam a produtividade da informação final (Bardin, 2011). Segundo Triviños (1987, *in* Manzini, 2004), este tipo de entrevista consiste num questionário básico que, apoiado em hipóteses e teorias, se relacionam com o tema da pesquisa e podem conduzir a novas hipóteses de pesquisa. O autor refere ainda que a entrevista semiestruturada *favorece não só a descrição dos fenómenos sociais, mas também a sua explicação e a compreensão da sua totalidade* (Triviños, 1987, p.152, *in* Manzini, 2004). Para Manzini (2004), a entrevista semiestruturada foca-se num assunto principal, sendo também complementada por outras questões inerentes à entrevista. Assim, segundo o autor, estas entrevistas não são condicionadas a uma padronização da resposta e ocorrem de forma livre e espontânea, daí a sua complexidade e eficiência.

Neste sentido, procurou-se diversificar os entrevistados, para tentar incluir todas as dimensões do modelo de análise e assim responder às QO. Elaborou-se um conjunto de questões concretas, iguais para todos os entrevistados, de forma a que estes respondessem às perguntas tendo em consideração a sua especialidade, a sua área de trabalho e o grau de envolvimento com a temática em estudo. As questões foram estruturadas com o intuito de se responder aos objetivos da dissertação e de perceber em que medida é que a experiência turística contribui para o desenvolvimento turístico de Cascais. Deste modo, procurou-se compreender a importância da experiência turística, tendo em consideração o modelo de gestão local e as políticas desenvolvidas; em que medida é que a inovação, diferenciação, personalização e cocriação contribuem para o desenvolvimento do destino; e por fim, qual a estratégia futura para promover as experiências turísticas no concelho de Cascais. A investigação consistiu num total de catorze entrevistas a diversos ramos do setor, pertencentes ao concelho de Cascais, tais como: unidade de alojamento local, agência de viagens (DMC - *Destination Management Company*), unidade hoteleira, empresa de transportes, empresa de animação turística e Associação de Turismo de Cascais (ATC). Pretendeu-se, com a realização das entrevistas a várias entidades, obter os diversos pontos de vista dos vários *stakeholders* que operam no concelho e assim poder extrair conclusões relevantes para a investigação. O guião da entrevista semiestruturada consta no Apêndice I.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARATERIZAÇÃO DO TURISMO NA REGIÃO DE CASCAIS

Este estudo foca-se no destino turístico Cascais, que se localiza na Área Metropolitana de Lisboa. O município faz fronteira com o concelho de Sintra, a Norte; com o concelho de Oeiras, a Este; e a Sul tem o Oceano Atlântico. Divide-se em quatro freguesias (Alcabideche, Carcavelos e Parede, Cascais e Estoril e São Domingos de Rana), tendo aproximadamente 97 km² e 210.000 habitantes. Cascais apresenta um clima temperado mediterrâneo, com temperaturas que rondam os 25-30°C, no verão, e 11-15°C, no inverno.

Cascais foi elevada a vila em 1364 por D. Pedro I, transformando-se num local estratégico pelo abastecimento de peixe para a capital e pela exportação, por via marítima, de produções agrícolas. O destino foi pioneiro na utilização das praias para banhos marítimos e períodos de lazer e adquiriu um carácter elitista, recebendo não só a Família Real Portuguesa, como também figuras importantes pertencentes à nobreza Europeia. Foi no início do século XX que a região, conhecida como a “Riviera Portuguesa” começou a afirmar-se enquanto destino turístico. Começou a ser construído o Casino, a estância termal, os clubes de golfe e luxuosos hotéis (como o Hotel Palácio), foram criados jardins públicos e o Museu-Biblioteca Condes de Castro Guimarães, como forma de promover o património cultural do concelho. A região estabeleceu-se como área de lazer e passou a ser reconhecida como a Costa do Sol. Mais tarde, como Portugal se manteve neutro na Segunda Grande Guerra, muitas foram as personalidades que ficaram exiladas em Cascais, como o Rei Humberto II de Itália. A região do Estoril tornou-se, assim, o local de recolha de informações e espionagem, tendo sido aqui que Ian Fleming inventou a personagem do agente secreto James Bond (Cascais Cultura, 2019). Cascais, e mais concretamente a área do Estoril, ganharam notoriedade internacional, o que fortaleceu a imagem e o crescimento do destino.

Pela sua localização geográfica, Cascais caracteriza-se por ser um destino costeiro. Possui alguma sazonalidade, na medida em que regista mais afluência nos meses de verão. Face a este fenómeno, a oferta turística tem de se adaptar, embora enfrente alguns desafios. Por um lado, a adaptação das infraestruturas da época balnear, para promover a proteção das praias, da área costeira, a qualidade ambiental, a renovação urbana e a melhoria das acessibilidades. Segundo uma outra perspetiva, a evolução da comercialização, que implica um melhor conhecimento do mercado e uma maior criatividade e inovação no que diz respeito às fontes de informação e de reservas. A atitude de todos os agentes locais é, por isso, fundamental para o sucesso e competitividade do destino. A procura pela diminuição da sazonalidade e a melhoria das

infraestruturas existentes, conduz à diversificação dos produtos base existentes no destino. Assim, as atividades típicas do turismo costeiro, como a praia ou os desportos náuticos, são complementadas com outras, como o golfe, o turismo de negócios, a gastronomia, o lazer e os eventos, entre outras. Cascais apresenta também uma vasta diversidade de recursos naturais, culturais e históricos, que conferem uma identidade única ao destino e que proporcionam a vivência de experiências marcantes a quem visita esta região. Destacam-se as exposições de arte (Centro Cultural de Cascais, Casa das Histórias da Paula Rego, entre outras), o património histórico (Arquivo Histórico de Cascais e museus), o património natural (Parque Natural Sintra-Cascais, Centro Interpretativo da Duna da Cresmina), os concertos musicais (como o EDP Cool Jazz), as feiras e os pequenos mercados que ocorrem frequentemente no Mercado de Cascais, os congressos existentes no Centro de Congressos do Estoril, os vários eventos (Harley Davidson ou IRONMAN), atividades de lazer (como praias, piscinas de recreio, Spas, centros culturais e centros comerciais, cinemas, bares, discotecas ou o Casino Estoril) e desportivas (pesca, vela, *surf*, *windsurf* ou *kitesurf*, ténis, golfe, hipismo, autódromo, etc.) e a vasta oferta hoteleira e de restauração (Visit Cascais, 2019).

Todas estas atividades contribuem para o dinamismo da região e para a promoção de um destino de excelência. Neste âmbito, a figura 17 demonstra a diversificação da oferta principal existente em Cascais, de acordo com um estudo da Entidade Regional de Turismo de Lisboa e da Associação de Turismo de Lisboa, em conjunto com a Roland Berger Strategy Consultant (2014).



Figura 17 – As principais ofertas que posicionam Cascais enquanto destino turístico

Fonte: Entidade Regional de Turismo de Lisboa, Turismo de Lisboa e Roland Berger Strategy Consultants (2014)

A atividade turística na região de Lisboa tem registado um aumento de cerca de 6% ao ano, desde 2009. Têm surgido novos mercados emergentes, a oferta turística aumentou significativamente e existe um grande potencial para acrescentar valor aos diferentes produtos, através da criação de marcas fortes que possibilitem a criação de nichos de mercado como o *birdwatching* ou o turismo de aventura. A região de Lisboa tem vindo a posicionar-se no segmento de negócios e *city breaks* (Entidade Regional de Turismo de Lisboa, Turismo de Lisboa e Roland Berger Strategy Consultant, 2014). Lisboa foi, inclusive, considerado o melhor destino do mundo para *city break* em 2019 (World Travel Awards, 2019). Este crescimento, dada a proximidade geográfica e as acessibilidades entre Lisboa e Cascais, é benéfico para o turismo em Cascais. A marginal e a autoestrada, a linha férrea, o aeródromo ou a marina, assim como o conhecido “triângulo” Lisboa-Sintra-Cascais, possibilitam uma diversificação da oferta turística (sol e mar, golfe, turismo de natureza, turismo náutico, património histórico e cultural, gastronomia, entre outras). Cascais, uma marca reconhecida internacionalmente, com uma oferta e posicionamento no segmento *premium*, beneficia da proximidade de Lisboa, mas é autossuficiente, pois tem uma oferta independente e desenvolvida. Este conceito de centralidade pretende manter a identidade de cada destino, procurando oferecer experiências únicas de cada localidade, mas tem como principal objetivo o desenvolvimento turístico da região de uma forma global, agregadora e coerente, reforçando a imagem de toda a região (Entidade Regional de Turismo de Lisboa, Turismo de Lisboa e Roland Berger Strategy Consultant, 2014).

Existem no concelho de Cascais cerca de 41 empreendimentos turísticos (com capacidade total de 9920 camas), 13 das quais são unidades hoteleiras de 4 estrelas e 14 são unidades hoteleiras de 5 estrelas, segundo o Registo Nacional de Turismo (RNT, 2020). Cascais registou um total de 1.564.139 dormidas em 2018 (PORDATA, 2018), como se pode verificar na figura 18, tendo um aumento de cerca de 20% quando comparado com o ano de 2001. Em 2018, Cascais ficou em 8.º lugar no *ranking* de dormidas nos alojamentos turísticos, ficando apenas atrás de Lisboa, Albufeira, Funchal, Porto, Loulé, Portimão e Lagoa.

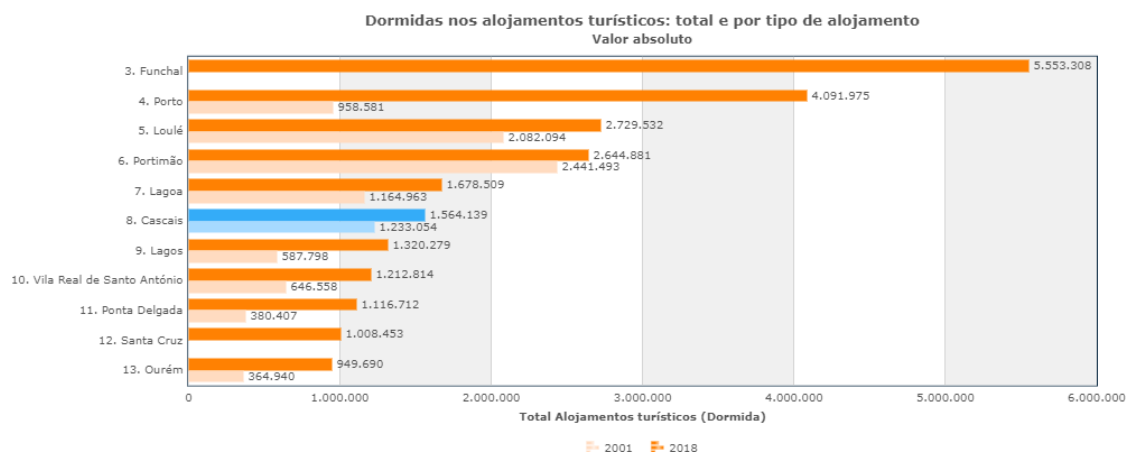


Figura 18 – Dormidas nos alojamentos turísticos

Fonte: PORDATA (2018)

Segundo os resultados dos inquéritos fornecidos pela ATC (2018) sobre o Turista de Cascais durante a época alta, entre abril e setembro de 2018, para tentar determinar o perfil do turista e saber o seu grau de satisfação e qualidade da experiência turística, constata-se que o mercado estrangeiro com maior número de visitas em 2017 foi o do Reino Unido (cerca de 11%), seguido de Espanha (cerca de 10%) e França (cerca de 8%). O principal mercado é, contudo, o mercado nacional, registando cerca de 18% do número de dormidas nos alojamentos turísticos da região (Quadro 3).

Quadro 3 – Principais mercados emissores de Cascais

	MERCADO EMISSOR	DORMIDAS	QUOTA (%)
1	REINO UNIDO	156 589	11,31%
2	ESPAÑA	141 735	10,24%
3	FRANÇA	112 304	8,11%
4	ALEMANHA	87 236	6,30%
5	HOLANDA	64 843	4,68%
6	EUA	58 349	4,21%
7	IRLÂNDIA	57 866	4,18%
8	SUÉCIA	48 447	3,50%
9	BÉLGICA	43 486	3,14%
10	BRASIL	41 706	3,00%
	PORTUGAL	253 140	18,28%

Fonte: ATC (2018)

Ainda de acordo com o inquérito disponibilizado pela ATC, mais de 57% dos turistas que visitam Cascais têm entre 35 e 54 anos. Cerca de 55% dos visitantes de Cascais era do sexo feminino e o seu nível de escolaridade, na grande maioria, era Universitário. A sua motivação principal para esta deslocação foi o lazer, viajando essencialmente na companhia de família ou de amigos. Os turistas que viajaram por lazer procuraram essencialmente um destino de *city break* e Sol e Praia (41%), seguido de Turismo de Natureza (30%), prática de desportos náuticos (15%) e Golfe (6%). O Turismo de Negócios representou um total de apenas 14% e a principal motivação desses viajantes foi, essencialmente, assistir a congressos, viagens de incentivo ou participar em reuniões de trabalho.

As reservas de alojamento foram, maioritariamente, efetuadas através de Agências de Viagens (61%) e da Internet (21%). Dos inquiridos que recorreram à Internet para a reserva de alojamento, cerca de 80% fizeram a reserva através de sistemas de reservas *online* (como a *Booking.com*). O tempo médio de estada dos turistas em Cascais foi de cerca de 4 a 5 dias. As principais fontes de informação sobre Cascais, antes de iniciarem a viagem foram as seguintes: família e amigos, seguido da imprensa escrita e *online*, assim como *websites* de hotéis, rádio e TV e *Social Media*. Dos participantes que utilizaram a *Social Media*, destaca-se o uso do *Youtube*, *Facebook*, *Trip Advisor*, *Instagram* e *Booking.com*. Segundo o estudo, os inquiridos gastaram em média cerca de € 1.935,00 (incluindo todos os gastos e a viagem; gastos repartidos em média por 1,6 pessoas e por 4,54 dias).

No que diz respeito à tomada de decisão, o conselho de amigos é o fator mais preponderante, seguido do desejo pessoal em se conhecer o destino e a pesquisa em *sites* de viagens ou programas de TV. Dos que utilizaram as redes sociais como fator de tomada de decisão, destaca-se o *Facebook* como o *site* mais importante. A maioria dos inquiridos (86%) visitou Cascais pela primeira vez em 2018 e dessa amostragem, mais de metade afirma ser bastante provável voltar novamente ao destino. Os principais locais de interesse por parte de quem visita Cascais são a Baía de Cascais, a área do Guincho, a Marina de Cascais e a Boca do Inferno (Quadro 4). O Casino Estoril ficou em 7.º lugar.

Os turistas que se deslocam ao posto de turismo de Cascais procuram, essencialmente, obter mapas da região de Cascais, saber quais os principais pontos de interesse, informações sobre Lisboa e Sintra, entre outra informação sobre museus, praias, restaurantes, eventos, etc. (Figura 19).

Como se pode verificar na figura 20 (ATC, 2018), aproximadamente 74% dos turistas que visitam Cascais/Estoril ficam muitíssimo satisfeitos com o destino, sendo que cerca de 48% afirmam ser provável ou muito provável regressar ao destino.

Quadro 4 – Síntese do perfil do Turista em Cascais

Síntese	
IDADE	35-44 anos - 33% 45-54 anos - 24% 55-64 anos - 11% + 65 anos - 8%
COM QUEM REALIZOU VIAGEM	Companheiro(a) - 60% Amigos - 38%
MOTIVAÇÃO PRINCIPAL	Férias/Lazer - 84% Turismo de Negócios - 14%
CANAIS PRIVILEGIADOS PARA A RESERVA DA VIAGEM	Internet - 22% Agente de Viagens - 61%
CANAIS PRIVILEGIADOS PARA A RESERVA DO ALOJAMENTO	Internet - 21% Agência de Viagens - 61%
TEMPO MÉDIO DE ESTADIA	4,5 dias
FONTES DE INFORMAÇÃO PRINCIPAIS	Família e Amigos - 88% Imprensa escrita- 81% Websites de hotéis - 76% Radio e TV- 73%
FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS DURANTE A VISITA	Informação recolhida no alojamento - 82% Apps- 72% Livros ou guias turísticos - 71%
LOCAIS DE INTERESSE VISITADOS	Baía de Cascais - 88% Guincho - 87% Marina de Cascais - 85%

Fonte: ATC (2018)

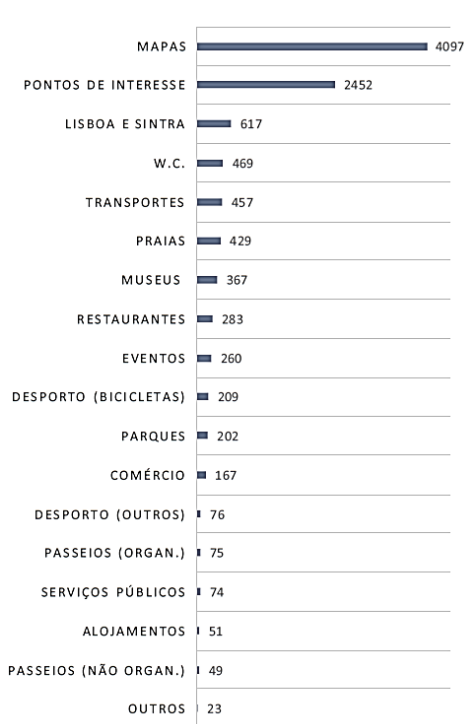


Figura 19 – Tipologia de informação prestada no posto de turismo de Cascais

Fonte: ATC (2019)

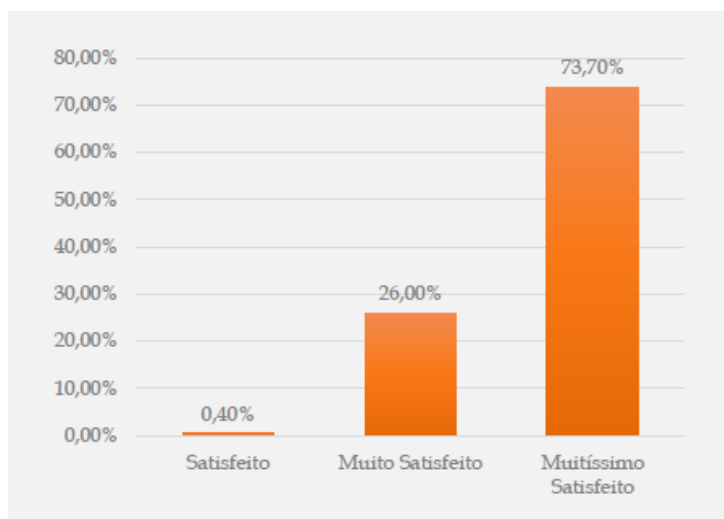


Figura 20 – Avaliação da região Cascais/Estoril por parte dos visitantes

Fonte: ATC (2018)

Cascais é, assim, um destino cosmopolita, marcado por uma vasta diversificação da oferta e da procura, o que lhe confere um forte reconhecimento e posicionamento internacional. A nível do património natural do concelho, existem diversos elementos paisagísticos, assim como uma fauna e flora muito ricas e diversificadas. Destacam-se as zonas agrícolas da Quinta dos Ingleses, Quinta da Alagoa ou Quinta da Ribeira das Vinhas (Pisões de Baixo e de Cima), que são vitais para reduzir o efeito das cheias, mas também para a integração do espaço urbano no espaço natural, possibilitando um desenvolvimento sustentável para a Estrutura Verde Principal do concelho de Cascais (Ferreira & Vara, 2000, *in* Sequeira & Ramalho, 2010). Acresce referir também a área de Carcavelos/S. Domingos de Rana, com a Quinta do Barão e outras quintas que produziram o vinho de Carcavelos e que têm ligação à Quinta do Marquês, em Oeiras.

O Parque Natural Sintra-Cascais estende-se desde a área rural, a norte de Sintra, até à faixa costeira a sul, já no concelho de Cascais. Esta área de paisagem protegida surge como necessidade de fazer face às pressões turísticas que ameaçavam esta área, promovendo assim a conservação dos recursos naturais, da fauna e flora, preservando a diversidade biológica e os ecossistemas. Contribui para o desenvolvimento económico da região e para o bem-estar da comunidade local, salvaguardando todo o património histórico, natural e cultural da região (ICNF, 2019). Este espaço é património nacional e europeu, fazendo parte da Rede Nacional de Parques e Reservas. Destacam-se também as inúmeras praias (Abano, Guincho, Cresmina, Conceição, Moitas, Poça, Azarujinha, S. Pedro, Bafureira e Carcavelos) e as arribas protegidas com vegetação do litoral mediterrânico e algumas espécies endémicas, desde o Farol de Santa Marta até à área do Guincho; a *Tamargueira* (*Tamarix gálica*, espécie de cedro que deu origem ao nome Tamariz) e o Zimbro (na área do Cabo Raso).

Seguindo pelo Farol da Guia, observam-se as dunas de Oitavos e o Núcleo de Interpretação da duna da Cresmina, que se distinguem pela vegetação dunar e diversas plantas endémicas. Continuando até à Malveira da Serra, observam-se pinheiros de Alepo, Acácias, Sargaço, Esteva, Rosmaninho. No Parque Natural Sintra-Cascais, para além do relevante património vegetal e florístico, podem encontrar-se algumas aves de rapina, como águias, falcões, bufos, entre outras (Sequeira & Ramalho, 2010). Neste âmbito, surge o facto de cada vez mais pessoas se consciencializarem sobre as políticas de natureza e sustentabilidade e de não procurarem somente o produto Sol e Mar, mas também novas experiências e outros tipos de turismo, como os percursos pedestres pela natureza ou passeios de bicicleta pelas serras.

O concelho de Cascais possui também um diverso património histórico e cultural que potencia e diferencia a região, a comunidade local e as suas vivências, com inúmeros vestígios da ocupação humana, desde o Paleolítico até aos dias de hoje. Assim, a Câmara Municipal de Cascais (CMC) tem apostado na valorização dos bens classificados como Monumentos de Interesse Público, mas também na salvaguarda de imóveis integrados no Património Histórico e Cultural de Cascais. O Bairro dos Museus, criado pela CMC e pela Fundação D. Luís I, abrange os principais elementos culturais da região. Tem uma componente inovadora e de qualidade, tendo sido fundado com o objetivo de prestar um melhor serviço a quem visita o destino e quem procura esta vertente cultural. Criam-se sinergias e valoriza-se aquilo que cada elemento tem de melhor, assegurando a memória e o património cultural de Cascais. Fazem parte do património histórico e cultural de Cascais: a vila romana de Casais Velhos (sítio arqueológico na zona da Areia), Chalet Barros (Estoril), Cozinha da Quinta de Manique, o troço da antiga muralha do castelo de Cascais, o Casal de Monserrate (Estoril), a Casa das Pedras (Parede), o Palácio da Cidadela, a Fortaleza de Nossa Senhora da Luz, o Forte e Farol de Santa Marta, o Hospital de Sant'Ana (Parede), a Igreja de S. Domingos de Gusmão (S. Domingos de Rana), o Forte de Santo António da Barra (S. João do Estoril), o Marégrafo de Cascais, a Igreja de Nossa Senhora dos Remédios (Carcavelos) e muitas outras igrejas, Moinho (Alcabideche), Casa das Histórias da Paula Rego, Centro Cultural de Cascais, Museu da Vila, Palácio dos Condes da Guarda (Cascais), o Museu de Condes Castro Guimarães (Cascais), o Teatro Gil Vicente e o Navio Patrão Lopes (afundado ao largo do Bugio), entre outros (Visit Cascais, 2019).

A Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial (UNESCO, 2003), definiu Património Cultural Imaterial como *práticas, representações, expressões, conhecimentos e aptidões [...] que as comunidades, os grupos e os indivíduos reconheçam como fazendo parte integrante do seu património cultural* (Visit Cascais, 2019). Estas representações devem ser recriadas pela comunidade local e contribuir para a autenticidade do destino, preservação das tradições e diversidade cultural. Neste sentido, o Município de Cascais tem identificado estas

manifestações e, em 2015, a Procissão de Nossa Senhora dos Navegantes foi considerada Património Cultural Imaterial. Esta medida promove a tradição popular local de carácter religioso, que ocorre no mês de agosto, envolvendo a comunidade piscatória e toda a comunidade local e dos concelhos vizinhos, uma vez que é complementada com diversos concertos musicais gratuitos (Festas do Mar) (Visit Cascais, 2019). Assim, Cascais possui uma raiz e tradição popular relativamente moderadas, com a existência de alguns grupos de folclore e etnográficos, concertos e eventos (EDP Cool Jazz, Estoril Open, Lumina, Cascais Classic Motorshow, Ibercup, IRONMAN Portugal, Cascais Christmas Village, entre outros (como eventos no Autódromo do Estoril, pequenos mercados temáticos ou eventos no Carnaval, Páscoa e Passagem de Ano).

No âmbito da animação desportiva, como acima mencionado, Cascais possui diversos campos de golfe, centros hípicas, o Aeródromo Municipal de Cascais, campos de ténis, de *padel* e de futebol, o autódromo do Estoril, vários percursos pedestres e de *cycling* e todas as condições para os desportos náuticos, assim como uma Marina que dispõe de infraestruturas necessárias para a realização destas atividades (Visit Cascais, 2019).

Em termos de serviços, Cascais possui uma oferta hoteleira variada (com unidades de alojamento local, *hostels* e *guest houses*, turismo rural e unidades com diferentes classificações), assim como diversos restaurantes (de carne, peixe e marisco, *gourmet*). No município podem encontrar-se também empresas de *rent-a-car* e transporte de passageiros, agências de viagens e empresas de animação turística (que proporcionam as mais diversas experiências, desde passeios náuticos até percursos de bicicleta e atividades no âmbito do turismo de natureza, entre outros). A nível de acessibilidades, como já referido, Cascais possui diversas estações ferroviárias com ligação direta a Lisboa, tem o Aeródromo, várias redes rodoviárias, a Marina e múltiplas estradas que ligam o concelho a Sintra, Oeiras e a Lisboa. Para além disso, o Aeroporto de Lisboa está a apenas 37 km, o que é uma vantagem para os mercados externos que demandam o destino (Visit Cascais, 2019).

Analisando o inventário dos recursos existentes em Cascais (Anexo I), constata-se que a região possui um enorme potencial turístico. O concelho tem uma grande diversidade patrimonial, quer histórico quer natural, assim como dispõe de uma vasta oferta de atividades turísticas e eventos, que se complementam mutuamente e que contribuem para uma maior atratividade do destino. Com efeito, Cascais tem-se conseguido posicionar eficazmente, não só junto dos habitantes locais e mercado nacional como também a nível dos mercados estrangeiros, o que faz com que seja um destino cada vez mais reconhecido a nível internacional. Assiste-se também a um maior envolvimento dos poderes públicos, no âmbito local, regional e nacional, a nível da coordenação

das atividades turísticas, dos investimentos necessários para a renovação e ordenamento do território, segundo uma ótica de qualidade e sustentabilidade e da preservação do seu património cultural e natural de forma harmoniosa e integrada com as restantes atividades locais. Neste sentido, tem-se procurado revalorizar e revitalizar o setor do turismo em Cascais, para assegurar a renovação deste destino, nomeadamente através da alteração da marca “*Estoril Coast*” para “*Visit Cascais*”, reposicionando o destino em termos de imagem e promoção e conferindo-lhe maior competitividade (Visit Cascais, 2019).

No quadro 5, através da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), são mencionados os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades existentes no concelho de Cascais.

Quadro 5 – Análise SWOT na região de Cascais

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Localização geográfica e boas acessibilidades (rodoviária e ferroviária, mas também marítima, proximidade à cidade de Lisboa, Eixo Lisboa-Sintra-Cascais); - Clima temperado Mediterrâneo: verão quente e seco; inverno com temperaturas amenas; uma das regiões do país com menor precipitação e forte insolação; - Diversidade de Património Natural (inúmeras praias com bandeira azul, fauna e flora diversificadas, Parque Natural Sintra-Cascais); - Diversidade de Património Histórico-Cultural (história, museus, festas e tradições populares); - Oferta hoteleira e de restauração de elevada qualidade, empresas de transporte e animação turística, agências de viagens, permitindo autonomia turística face à cidade de Lisboa; - Marca internacional forte, com oferta independente e desenvolvida, posicionada no segmento <i>premium</i>, reconhecimento de excelência e qualidade; - Diversificação dos produtos turísticos: Sol e Mar, Golfe, Turismo de Negócios, de Natureza, Cultural e Paisagístico, Náutico, de Saúde e bem-estar, Gastronomia e Vinhos. Possibilidade de prática de vários desportos (vela, surf, golfe, ténis, hipismo), que propiciam a vivência de experiências; - Hospitalidade do povo português, segurança e autenticidade do destino; - Boa relação qualidade preço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de transportes insuficiente: congestionamento da A5, falta de oferta de transportes públicos entre Sintra-Cascais, necessidade de modernizar a linha ferroviária de Cascais e aumentar a respetiva frota, aeródromo de Tires pouco aproveitado; - Sazonalidade turística: fraca procura na época baixa e elevada procura na época alta; - Fraca divulgação e dinamização do património, história e cultura/eventos culturais; - Discrepância de desenvolvimento e atratividade dos recursos entre o litoral e o interior; - Aproveitamento insuficiente das potencialidades do Parque Natural Sintra-Cascais para o turismo de natureza.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - A proximidade geográfica a Lisboa e Sintra, derivada da localização e alicerçada nas boas acessibilidades, traduz-se num maior relacionamento entre Lisboa e Cascais, construindo um modelo de desenvolvimento turístico que potencie uma visão integrada do turismo em toda a região. Pretende-se apostar na centralidade, mantendo a identidade de cada destino pertencente à área da Grande Lisboa, mas promovendo o desenvolvimento, através da criação de várias experiências, de uma oferta que combine ativos das várias localidades. Reforço da visão integrada e holística da Região de Lisboa; - Reforço da diversidade da oferta turística de toda a região da Grande Lisboa (desenvolvimento de novos produtos), aumentando a riqueza e propiciando o desenvolvimento da região; 	<ul style="list-style-type: none"> - A proximidade a Lisboa faz com que muitos dos visitantes de Cascais sejam apenas excursionistas, isto é, passem apenas umas horas neste concelho; - Possível perda de atratividade devido à precariedade e fraca qualidade dos transportes públicos; - Instabilidade económica e financeira que se traduz em fracos investimentos do setor público e privado, para fazer face às necessidades da oferta, da procura

<ul style="list-style-type: none"> - Dinamização de Cascais como <i>hub</i> náutico; - Reforço do segmento golfe; - Valorização dos ativos existentes na região (certificando o reconhecimento e difusão dos produtos turísticos existentes); - Valorização do empreendedorismo, proveniente de Cascais ser dos concelhos com maior nível de escolaridade; - Investimento e promoção internacional, em feiras e mercados estratégicos; - Internacionalização e maior visibilidade (não só pelo reforço da atratividade do concelho e políticas de promoção que têm vindo a ser desenvolvidas, mas também devido aos vários prémios que Portugal – e mais concretamente, a cidade de Lisboa, têm ganho e que podem contribuir para o aumento da oferta existente, do investimento, da estada média e da procura pelo concelho de Cascais). - Possibilidade de expansão de outros produtos turísticos, como o turismo de negócios, turismo residencial, turismo de saúde ou <i>city breaks</i>, com maior enfoque no desenvolvimento de nichos de mercado (como o surf, o jogo, o autódromo ou aeródromo), de forma a posicionar Cascais enquanto destino turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> e da população local; - Fatores de ordem externa, como o <i>Brexit</i>; - A internacionalização e maior visibilidade do país conduzem a um aumento dos preços, que pode diminuir a competitividade do destino e a qualidade de vida da população local; - Fracas ligações aéreas de alguns destinos para Lisboa. A região de Lisboa pode perder algum negócio para os seus concorrentes mais diretos, por estes possuírem melhores ligações; - Sazonalidade (fraca procura em época baixa; grande pressão turística em época alta, descaracterizando a região e a sua autenticidade).
---	---








Fonte: Neves (2016); Entidade Regional de Turismo de Lisboa, Turismo de Lisboa e Roland Berger Strategy Consultants (2014, 2019)



Assim, os pontos fortes de Cascais são a sua localização geográfica e proximidade à cidade de Lisboa, o clima ameno durante todo o ano, a diversidade patrimonial (quer ao nível do património natural, quer a nível cultural e histórico), uma oferta hoteleira e de restauração de qualidade e que se posicionam no segmento *premium*. Existe também uma multiplicidade de produtos turísticos que propiciam a vivência de diversas experiências e que tornam Cascais um destino único, autêntico, de qualidade e excelência. Em relação aos pontos fracos, a sazonalidade é ainda uma realidade presente no destino, registando-se uma grande procura na época alta. A oferta de transportes é insuficiente, registando um elevado tráfego na A5 e marginal, especialmente em horas de ponta, poucas ligações rodoviárias entre Cascais-Sintra e até Cascais-Oeiras e constata-se uma necessidade de aumentar e modernizar a frota ferroviária. O aeródromo de Tires encontra-se também pouco aproveitado, podendo ser realizadas mais atividades turísticas e mais ligações aéreas entre Bragança e Portimão, por exemplo. Por outro lado, apesar de haver uma vasta diversidade patrimonial, verifica-se que o mesmo é pouco divulgado e dinamizado e existe uma grande discrepância no desenvolvimento do litoral e do interior. No que respeita às oportunidades, o facto de Cascais estar bastante próximo de Lisboa faz com que exista uma maior atividade turística no concelho, mais visitantes e melhores acessibilidades. Esta proximidade contribui para a criação de um modelo de gestão integrada (quer a nível de planeamento, quer a nível de promoção) de toda a região. Aposta-se na centralidade, mantendo-se a identidade de cada concelho, reforçando a diversidade turística existente e contribuindo para o desenvolvimento e coesão de toda a região. A crescente

internacionalização do país, não só pelas políticas que têm vindo a ser desenvolvidas, mas também pelos diversos prémios que Portugal tem ganho nos últimos anos são, seguramente, uma oportunidade para o destino e potencia a expansão de outros produtos turísticos e pequenos nichos de mercado. Por fim, conclui-se que a proximidade a Lisboa é um ponto forte, uma oportunidade, mas também uma ameaça, pois muitos dos turistas que visitam Cascais são excursionistas, isto é, ficam alojados em Lisboa e ficam em Cascais apenas algumas horas. Ainda no âmbito das ameaças, a fraca qualidade dos transportes, assim como a falta de investimentos públicos e privados que façam face às necessidades da oferta, da procura e dos residentes, podem contribuir para diminuir a atratividade do destino. A internacionalização, que se considera como uma oportunidade, pode também ser uma ameaça ao destino pois conduz a um aumento dos preços, afetando o bem-estar e a qualidade de vida dos residentes do concelho, especialmente durante o verão, em que se verifica uma maior procura e saturação do território, descaracterizando a região e a sua genuinidade.

Ainda de acordo com este estudo, constata-se que a região de Lisboa (e, por conseguinte, o concelho de Cascais) possui excelentes condições, quando comparada com outros destinos Europeus (Quadro 6), como Amesterdão, Barcelona, Copenhaga, Madrid, Praga ou Viena.

Quadro 6 – Comparação da oferta de produtos entre os vários destinos Europeus

	 LIS	 AMS	 BCN	 CPH	 MAD	 PRG	 VIE
Core							
City Breaks	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Meetings Industry	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Factores de diversificação							
Golfe	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Gastronomia e bebidas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sol e Mar	✓		✓	✓			
Turismo Náutico	✓	✓	✓	✓			
Turismo de Natureza	✓		✓		✓	✓	✓
Turismo Religioso	✓						
Saúde e Bem-estar	✓			✓			✓

 Produto maduro  Produto em desenvolvimento
 Fonte: Entidades promotoras de Turismo; Roland Berger Strategy Consultants

Fonte: Entidade Regional de Turismo de Lisboa, Turismo de Lisboa e Roland Berger Strategy Consultants (2014)

Como se verifica no quadro anterior, Lisboa possui uma vasta oferta de produtos, destacando-se no segmento do *city break* (*core* - tendo ganho melhor destino de *city break* 2019, segundo os *World Travel Awards*), assim como no Golfe, Gastronomia e Vinhos e Sol e Mar (produtos complementares). Possui ainda, como produtos em desenvolvimento, mas igualmente

importantes, o segmento da *meeting industry (core)*, turismo náutico, turismo de natureza, turismo religioso e turismo de saúde e bem-estar. Conclui-se assim que a região de Lisboa regista uma grande diversidade de produtos, embora seja necessário aprofundar e apostar na oferta de outro tipo de produtos, para que a região se consiga posicionar face aos seus principais concorrentes. Para tal, tem-se registado um aumento do investimento na promoção e na comunicação junto dos principais mercados emissores, sendo realizadas diversas *fam e press trips*. Apesar de os meios tradicionais constituírem cerca de 47% do investimento realizado, as *fam e press trips* começam a ganhar importância, tendo uma quota de quase 10% em 2014. A região de Lisboa tem, assim, vindo a participar cada vez mais em ações promocionais e empresariais, parcerias com Operadores Turísticos, em novas rotas e ligações aéreas, em feiras internacionais e existe um maior investimento nos canais *online*, permitindo uma maior interação com potenciais turistas. Estes fatores têm sido desenvolvidos com o intuito de posicionar a região de Lisboa junto dos seus principais concorrentes e principais cidades Europeias.

Segundo o estudo da Entidade Regional de Turismo de Lisboa, Turismo de Lisboa e Roland Berger Strategy Consultants (2014), ao nível do plano estratégico, o principal objetivo consiste no aumento do número de receitas e na melhoria da satisfação dos turistas que visitam a região de Lisboa. Para tal, há que apostar na diversidade de produtos, no desenvolvimento de pequenos nichos de mercado e na qualificação dos mesmos. Pretende-se ainda aprofundar o conhecimento dos principais mercados, complementando com outros mercados de elevado potencial, como é o caso da China, através da melhoria das acessibilidades. No âmbito da promoção, quer-se divulgar a multiplicidade e diversidade de experiências que podem ser vivenciadas de forma única e autêntica, de acordo com as motivações de cada indivíduo. Outro dos objetivos deste plano estratégico traduz-se no aumento do contributo económico da atividade turística (aumento das receitas da atividade turística e do número de dormidas de turistas estrangeiros) e na melhoria da qualidade do serviço, melhorando, por conseguinte, a satisfação dos visitantes e o posicionamento de toda a região de Lisboa. A melhoria da qualidade do serviço passa, também, por uma maior aposta na formação académica dos profissionais de turismo. Como já referido, pretende-se aumentar as condições de excelência através da aposta no segmento *MI*, no turismo de cruzeiros, potenciar certos nichos de mercado, como o *surf*, de forma a personalizar a oferta face às preferências dos turistas, sem, contudo, esquecer os produtos que diferenciam e qualificam a oferta da região, como a cultura ou a gastronomia. No caso de Cascais, os seus produtos âncora são o turismo de *city break*, o golfe e o turismo residencial. De forma a reforçar-se a complementaridade e diversidade da região de Lisboa pretende-se desenvolver mais aprofundadamente o turismo residencial (promovendo Cascais como polo de

desenvolvimento e valorizando a proximidade a Lisboa e a qualidade da oferta residencial) e o turismo de saúde (oferta de outras especialidades médicas – ortopedia ou fisioterapia e reabilitação), valorizar a gastronomia e o potencializar o turismo náutico. Assim, a região deverá ter como marca base Lisboa e Cascais manter-se-á como uma marca internacional fortemente conhecida e já posicionada.

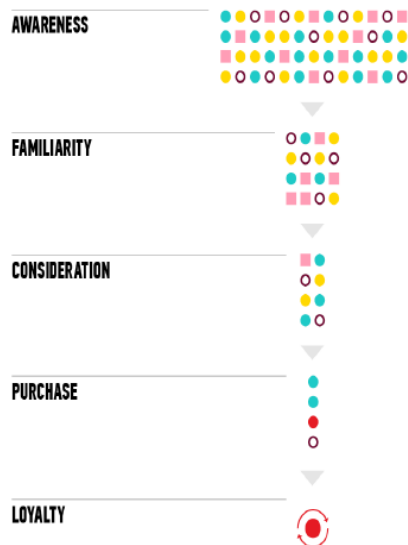
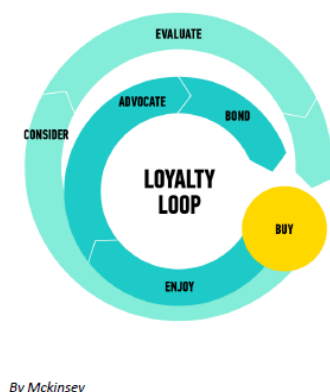
As constantes alterações e novas dinâmicas do mundo atualmente são desafiantes, mas simultaneamente de extrema importância para o desenvolvimento da atividade turística. Nesse sentido, o Plano de Marketing Internacional 2020 fornecido pela ATC (2019) tem como principal novidade um maior investimento a nível de comunicação para a geração de *awareness*, *consideration* e *loyalty*, procurando reforçar a marca Cascais a nível internacional, como também estabelecer uma maior relação entre o público final e o *trade*, isto é, todos os intervenientes do setor turístico. O plano procura conhecer as novas realidades existentes no concelho, nomeadamente ao nível do alojamento local (que tem um impacto cada vez maior em Cascais) e os novos mercados em expansão (estagnação do mercado do Reino Unido, França e Alemanha; crescimento do mercado Americano e Irlandês).

No *Marketing Funnel* (Figura 21), a *awareness* trata-se do primeiro processo que ocorre, advém da criação e do aumento da consciencialização. Ou seja, se os turistas não conhecerem a marca Cascais e os seus produtos, eles não visitarão o destino. Assim, em primeiro lugar, Cascais deve dar a conhecer a sua diversidade de produtos, de forma a se autopromover e a criar esta consciência do destino, através de redes sociais, vídeos promocionais, *influencers*, *MI* fóruns, entre outros canais. A familiarização ocorre quando a consciência aumenta e se toma a iniciativa de visitar o destino. Esta etapa é de extrema importância para a oferta de um produto e serviço de excelência, mas também para se proporcionar uma experiência única e memorável a quem visita Cascais. A consideração ocorre quando o turista está ciente do produto e de toda a oferta e quando este determina se o preço é justo ou se o produto ou serviço tem ou não a qualidade esperada. Para tal, quer na fase de familiarização, quer na de consideração, propõe-se a organização de várias visitas de inspeção ao destino, assim como eventos empresariais (*B2B*). Após a compra, o turista passa a ter uma decisão sobre o produto ou serviço que experienciou. Aqui, o *marketing* tem um papel preponderante, podendo moldar o modo como o cliente reage. Se a atitude for positiva, o turista *passa a palavra* a familiares e amigos, fica satisfeito e consegue-se a fidelização do cliente. O desafio consiste em garantir a satisfação e a retenção do cliente e, para tal, há que apostar na inovação e na qualidade do serviço.

2 | ESTRATÉGIA

The Marketing Funnel - Visitcascais

Instrumentos | Presença | Audiência



Consumidor final	Trade
Programatic Display Banners Ads Social Media Youtube Video Press Influencers	Face-to-face meetings Leisure MI Weddings
Social Media Display Video Dynamic Ads	B2B Events Site Inspection
Influencers Press	B2B Events Site Inspection
Site Social Media Leads Members	Leads MI Wedding Destination
Social Media	Face-to-face meetings Leisure MI Weddings

Figura 21 – The Marketing Funnel

Fonte: ATC (2019)

O Plano de Marketing pretende focar-se nos principais mercados: Estados Unidos, Reino Unido e Irlanda, Espanha, Brasil, França, Alemanha e Escandinávia. Através de ações transversais, pretende-se promover o destino através de um novo *website* focado no *Wedding Destination*, um novo *webiste* focado no *Living in Cascais*, através da produção de filmes promocionais do segmento de Golfe, *MI* e *Living* e através dos *media* tradicionais e dos novos *Influencers*. Destaca-se a participação em diversos fóruns dedicados a *Travel Counsellors* e a presença em diversas feiras internacionais (com o apoio do Turismo de Portugal), uma maior presença no mercado dos Estados Unidos (mercado com potencial de crescimento e melhores ligações aéreas) e uma maior dinamização e realização de visitas de inspeção para divulgação da região.

4.2 INQUÉRITOS POR ENTREVISTA

Como referido nas estratégias metodológicas, para se perceber de que forma é que a experiência turística contribui para o desenvolvimento turístico de Cascais, recorreu-se ao método qualitativo e observacional, através da realização de diversas entrevistas semiestruturadas. Optou-se por este tipo de entrevista de forma a que os entrevistados pudessem responder livremente às perguntas do questionário e, eventualmente, adicionar outros pontos à investigação, de acordo com cada área de trabalho. As entrevistas semiestruturadas permitem

inquirir os entrevistados de forma descontraída e aumentar a especificidade da temática, aprofundando a informação.

Foram realizadas 14 entrevistas a várias personalidades credíveis e relevantes que trabalham no setor do turismo na região de Cascais, destacando-se três grupos de *stakeholders*: entidades institucionais (CMC e ATC), empresas turísticas (unidades hoteleiras, de alojamento local, de animação turística, de transportes e agências de viagem) e população residente (indivíduos intervenientes no setor). Com a realização destes inquéritos por entrevista, procurou-se obter uma visão institucional, responsável pelo planeamento, promoção turística e comunicação externa; o parecer por parte das empresas turísticas do setor privado, para se conseguir alcançar diferentes perspetivas, assim como uma maior diversificação e complementaridade de respostas, de acordo com a experiência de cada entrevistado e tendo em consideração o seu grau de conhecimento acerca da temática; por último, procurou obter-se a opinião junto da comunidade residente, parte integrante da experiência turística e que, seguramente, trará uma outra perspetiva e acrescentará valor à investigação. No setor institucional, foram entrevistados dois elementos da ATC e dois elementos da CMC. Ao nível das empresas privadas que operam no concelho de Cascais, entrevistaram-se os responsáveis de dois hotéis de 5 estrelas, de uma unidade de alojamento local, de uma empresa de animação turística, de uma empresa de transportes turísticos, de uma agência DMC (duas entrevistadas) e do Casino do Estoril. Foram ainda entrevistadas uma docente da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) e uma antiga estudante desta instituição de Ensino Superior, ambas residentes no concelho de Cascais, de forma a se obter uma outra perspetiva sobre a temática, por parte da população residente, como acima referido. Para além da escolha de entidades credíveis e importantes no setor do turismo em Cascais, a seleção dos entrevistados teve igualmente em conta a relevância para o desenvolvimento da investigação, a disponibilidade dos entrevistados e os contactos estabelecidos, quer a nível pessoal, quer no âmbito profissional.

Após se explicar a temática e o objetivo do estudo, os vários entrevistados foram contactados e foi agendada a realização das entrevistas. As mesmas foram realizadas entre junho e julho de 2019, e numa fase posterior (de forma a enriquecer e a se conseguirem obter melhores resultados para a investigação), entre fevereiro e março de 2020, de forma presencial ou via *e-mail* (quando os entrevistados assim o solicitaram e as circunstâncias assim o exigiram). No início das entrevistas presenciais foi efetuada uma pequena apresentação dos objetivos da temática e da problemática em estudo e solicitou-se a gravação da conversa. As entrevistas tiveram uma duração entre 30 e 60 minutos, aproximadamente.

O guião das entrevistas (Apêndice I), conforme mencionado, foi transversal a todos os entrevistados, de forma a se obter diversas perspetivas sobre esta temática, complementar esta informação com a restante pesquisa bibliográfica e, posteriormente, se conseguir produzir as conclusões. No quadro 7, apresenta-se uma síntese com a informação acerca dos entrevistados.

Quadro 7 – Informação relativa aos entrevistados

Entidade	Cargo	Nome	Data
Personalidades ligadas ao planeamento, promoção e gestão territorial			
Associação de Turismo de Cascais	Marketing Manager	Maria Francisca Cordeiro	24/06/2019
Associação de Turismo de Cascais	Diretor	Carla Gomes	23/07/2019
Câmara Municipal de Cascais			
Câmara Municipal de Cascais	Vereador Independente (investigador na área do património histórico-cultural, da educação e do turismo)	João Aníbal Henriques	22/02/2020
Câmara Municipal de Cascais	Departamento de Inovação e Comunicação (área da gastronomia)	Cláudia Silva Mataloto	19/03/2020
Diversos stakeholders que operam no concelho de Cascais			
Julia's Pateo	Proprietária de alojamento local em Carcavelos	Júlia Roque	23/06/2019
COMPASSO DMC	Managing Diretor	Paula Antunes	02/07/2019
Hotel Quinta da Marinha	Sales Diretor	João Pinto Coelho	03/07/2019
Extremo Ambiente	Project Manager & Senior Project Manager	Maria Diniz e Sofia Linares	09/07/2019
COMPASSO DMC	Groups & Event Manager	Isabel Castanho	09/07/2019
Underway Viagens e Turismo	Diretor	José Mota	17/07/2019
Casino Estoril	Sales Manager	Nuno Sardinha	22/07/2019
Hotel Palácio Estoril	Assistente Diretor de Vendas & Marketing	André Araújo e Sá	04/03/2020
População residente em Cascais			
N/A	Residente em Cascais	Lara Grilo	12/02/2020
ESHTE	Professora Adjunta e Vice-Presidente da ESHTE	Rita Peres	17/02/2020

Fonte: própria

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No seguimento das entrevistas, realizou-se a transcrição das conversações entre os vários entrevistados e procedeu-se à análise de conteúdos. Esta análise qualitativa foi categorizada por questão e por entrevistado e foi apresentada em quadros resumo, expondo uma síntese das frases mais relevantes expressadas por cada um dos entrevistados em relação a cada uma das questões efetuadas (Quadros 8 a 17).

Pretende-se, deste modo, sintetizar a informação recolhida e obter contributos para a análise conclusiva da temática em estudo. No quadro 8, efetua-se uma análise das respostas à 1.^a questão das entrevistas.

Quadro 8 – Questão 1. Qual a importância de uma experiência turística memorável para o desenvolvimento turístico de um destino?

Questão 1 – Qual a importância de uma experiência turística memorável para o desenvolvimento turístico de um destino?	
Maria Francisca Cordeiro	Crucial. Comunica-se a experiência para se criar histórias cativantes.
Carla Gomes	Ponto central. Viaja-se pela experiência, simples ou um compósito de vários produtos.
João Anibal Henriques	Os destinos possuem fatores diferenciadores. Destinos de excelência proporcionam uma experiência turística que cria memórias e o desenvolvimento turístico faz-se pela forma como se usufrui de tudo isso.
Cláudia Silva Mataloto	Experiências enriquecem e permanecem na memória. Se forem agradáveis, o turista vai querer revisita-las e partilhar com outros. Associadas à gastronomia, as experiências transportam para lugares e momentos felizes.
Júlia Roque	Experiências que os turistas partilham e vivem são importantes, incrementam e impulsionam a atividade turística.
Paula Antunes	Relevante, pois envolve pessoas, que divulgam experiências e promove-se o destino, há uma maior procura. Quanto melhor for a experiência, maior o desenvolvimento turístico, através da criação de novas ideias.
João Pinto Coelho	Transformar clientes em embaixadores do destino. Tudo o que se divulga através do digital influencia milhares de pessoas. Experiências únicas, diferentes, memoráveis, têm um grande impacto.
Maria Diniz e Sofia Linares	O <i>passa a palavra</i> de uma experiência memorável contribui para o desenvolvimento turístico do destino.
Isabel Castanho	Crucial. A vivência e as experiências são mais importantes, atualmente, do que aquilo que se pode ver ou visitar no destino.
José Mota	Muito importante, um cliente satisfeito recomenda o destino e os seus serviços aos seus amigos.
Nuno Sardinha	Oferta de experiências diferenciadas: haver um core business e âncoras que funcionam como vasos comunicantes. Integração total, que complementa a oferta e que tornam o espaço único. Estratégias para captar o cliente através das âncoras e fazer com que ele usufrua do produto na sua totalidade.
André Araújo e Sá	Importante a criação de âncoras para as pessoas experienciarem e lembrarem-se do destino. Maior preocupação com diversidade de experiências e com a sua partilha através do <i>marketing</i> digital.
Lara Grilo	Importante porque é o que o turista guarda na memória, a imagem que fica do destino.
Rita Peres	Experiência turística deve ser reconhecida e expressa pelo turista que a vivenciou. Deve haver conhecimento consolidado do consumidor para potenciar a oferta turística.

Fonte: própria

No que respeita à importância de uma experiência turística para o desenvolvimento turístico de um destino, constata-se que todos os entrevistados concordam que a experiência turística é crucial e relevante. Assim, praticamente metade dos entrevistados refere que a partilha e divulgação de experiências, quer através do *marketing* digital como do *passa a palavra*, promovem o destino e têm um grande impacto, impulsionando a atividade turística; três dos

entrevistados destacam a importância da oferta de experiências diversificadas e diferenciadoras como complemento à oferta turística e, por conseguinte, ao desenvolvimento turístico do destino no seu todo. Outros dois entrevistados consideraram que se viaja pela experiência em si (quer seja uma experiência simples ou um compósito de vários produtos e que a experiência por si só, é mais importante do que aquilo que pode ser visitado num destino); um dos entrevistados salienta a criação de histórias cativantes para o desenvolvimento turístico; outro dos entrevistados destaca ainda a importância do conhecimento do consumidor, uma vez que a experiência deve ser reconhecida e expressa por quem a vivencia. Para além destes tópicos acima referidos, salienta-se também que a experiência turística cria memórias que, quando positivas, transportam para lugares felizes e contribuem para uma melhor imagem do destino.

No quadro 9, efetua-se uma análise das respostas à 2.^a questão das entrevistas.

Quadro 9 – Questão 2. Na sua opinião, o modelo de gestão local contribui para o desenvolvimento de experiências turísticas marcantes?

Questão 2 – Na sua opinião, o modelo de gestão local contribui para o desenvolvimento de experiências turísticas marcantes?	
Maria Francisca Cordeiro	Não responde.
Carla Gomes	Sim. A ATC procura uma interligação entre a parte pública (CMC) e os privados (hotéis, restaurantes, etc.). O modelo contribui para o desenvolvimento turístico porque um parceiro proporciona o desenvolvimento do negócio de outro parceiro. Este ecossistema é o que pode levar à criação, porque é um nicho. Adquire massa crítica, ajuda na promoção para depois se comercializar o produto.
João Anibal Henriques	A promoção turística de Cascais faz-se de história, de experiência, de memória. A experiência é mais rica, quanto mais se aproximar da génese da localidade.
Cláudia Silva Mataloto	Sim, se os agentes locais trabalharem em rede e para o mesmo fim. Sinergias potenciam essas experiências.
Júlia Roque	Não tem conhecimento acerca da temática.
Paula Antunes	Sim. Os eventos que a CMC e ATC têm trazido para o concelho, o site do turismo de Cascais dá a conhecer tudo o que pode ser feito no destino. A estruturação dos eventos, mais complexa e com maior <i>branding</i> , <i>street food</i> , eventos no mercado. Divulga-se o produto, de forma mais enquadrada.
João Pinto Coelho	Sem dúvida. Destaque para os eventos, que têm mobilizado muitas pessoas, desde as Harley Davidson, Cool Jazz Festival, IronMan. Ajudam a colocar Cascais no mapa e a criar experiências únicas.
Maria Diniz e Sofia Linares	Sim. No caso de Cascais, a CMC contribui para que as empresas de animação turística entrem no mercado e desenvolvam por si só toda a dinâmica e contribuam para o destino.
Isabel Castanho	Os responsáveis pela gestão são sensíveis a este facto e estão a tomar as medidas certas, embora haja muito a fazer.
José Mota	Sim. Embora se tenha entrado no turismo de massas e se esqueçam mercados que exigem mais qualidade.
Nuno Sardinha	Sim. Tem havido um crescimento sustentável de vários segmentos (FIT's, Golfe, MICE, Grupos). Mais eventos de cariz internacional e de qualidade, mais segurança, importância da diversificação de experiências (Golfe, vela, surf, o hipismo, o casino. Faz com que haja um efeito multiplicador e atrai mais pessoas. Existência de uma grande panóplia de oferta que proporciona experiências diferentes. Incremento do setor imobiliário, que se pode traduzir num maior investimento em infraestruturas. Aposta ao nível da formação turística mundial (no Estoril), a juntar à gestão (Carcavelos) e à reabilitação (Alcoitão),

	alavancando o nome de Cascais.
André Araújo e Sá	A nível privado, propõem-se experiências, inventa-se e procura-se diversificar. A nível das entidades públicas, há uma dinamização da comunicação, em mostrar aquilo que o destino tem para oferecer.
Lara Grilo	Julgo que sim, quer a nível de eventos, quer a nível de melhorias de recursos como transportes gratuitos, ciclovias, etc.
Rita Peres	Melhoria de infraestruturas de apoio ao turismo, atrair eventos relevantes. Cascais tem potencial, mas deve olhar para a oferta turística, complementaridade e segmentação, que deve ser consolidada. O destino tem capacidade de atrair, mas deve ter a capacidade de retenção do turista ao destino.

Fonte: própria

Relativamente à Questão 2, sobre se o modelo de gestão local contribui para o desenvolvimento de experiências turísticas marcantes, dois dos entrevistados não responderam. Os restantes, de uma forma geral, concordaram que o modelo de gestão local tem, efetivamente, contribuído para a criação e desenvolvimento de experiências turísticas marcantes. Cinco dos entrevistados destacaram a importância dos eventos, de cariz internacional e de grande qualidade, que têm mobilizado muitas pessoas, ajudando a colocar Cascais no mapa do turismo. A sua maior estruturação e dinâmica contribui para uma maior divulgação do produto e impulsiona a vivência de experiências diferentes. Dois destes entrevistados destacam também, para além da importância dos eventos, a diversificação de experiências e, por conseguinte, o crescimento de outros segmentos de mercado. Referem ainda o aumento do setor imobiliário que poderá conduzir a um maior investimento ao nível das infraestruturas (estradas, hospitais, etc.) e uma maior aposta ao nível da formação profissional, quer no setor turístico, quer ao nível da gestão e na área da reabilitação, alicerçando e alavancando o nome de Cascais. Um dos entrevistados salienta que existe uma maior sensibilidade face a esta temática, mas que há ainda muito a desenvolver. A importância da história de Cascais para a promoção turística do destino, é destacada por outro dos entrevistados, ao referir que a experiência é mais enriquecedora, quanto mais se aproximar da génese da localidade. Outro dos entrevistados salienta que a CMC tem contribuído para que as empresas de animação turística possam dinamizar o destino (ao contrário da Câmara Municipal de Sintra, por exemplo). Um dos entrevistados considera que o modelo de gestão local contribui para o desenvolvimento de experiências turísticas marcantes, mas que se deveria apostar nos mercados que exigem maior qualidade. Outros dois entrevistados salientam a interligação entre o setor público e o privado, ou seja, a existência de um ecossistema, com a criação de sinergias que promova todos os agentes turísticos e que conduza à criação de certos nichos, ajudando assim a promover o destino e a comercializar o produto turístico. Por fim, um dos entrevistados menciona que o destino devia consolidar a sua oferta turística e, assim, conseguir atrair o turista, mas também a sua fidelização ao destino.

No quadro 10, apresenta-se a análise das respostas à 3.ª questão das entrevistas.

Quadro 10 – Questão 3. Considera que as políticas desenvolvidas têm contribuído para a satisfação das necessidades dos turistas, assegurando a sustentabilidade, a qualidade e a singularidade do território?

Questão 3 – Considera que as políticas desenvolvidas têm contribuído para a satisfação das necessidades dos turistas, assegurando a sustentabilidade, a qualidade e a singularidade do território?	
Maria Francisca Cordeiro	Não responde.
Carla Gomes	Apesar de a ATC não tratar da parte da oferta e não ter intervenção direta neste sentido, tem havido uma consistência nas políticas desenvolvidas. A questão da mobilidade e do património construído (Bairro dos Museus), tanto para quem visita o destino, como para os habitantes locais.
João Anibal Henriques	Portugal beneficia do contexto internacional que se vive. A singularidade é potenciada com a pluralidade de contextos turísticos que Portugal apresenta. As políticas desenvolvidas têm traduzido essa realidade. Há ainda muito a fazer ao nível da recriação da oferta turística e da singularidade, mas temos o contexto internacional certo para que se possa fazer diferente.
Cláudia Silva Mataloto	Sim, sem dúvida. De uma forma geral, no que se refere ao país também.
Júlia Roque	Não conhece bem, mas acredita que é importante para a promoção do destino.
Paula Antunes	Pensa que sim. Há uma maior dinâmica e preocupação ambiental, maior sensibilidade dos parceiros, os padrões de qualidade são elevados; a satisfação dos turistas passa pela existência de infraestruturas de qualidade, manter-se o que é genuíno, o exemplo do Bairro dos Museus, maior policiamento, mais segurança, posicionam Cascais como destino de qualidade e até no segmento de luxo.
João Pinto Coelho	Acha que sim, através da organização da experiência do turista. Existência do cluster de museus, promover e divulgar o património, com a ajuda do <i>passa a palavra</i> e da partilha de experiências.
Maria Diniz e Sofia Linares	A existência do transporte estatal, ciclovias, comboio elétrico, trotinetes, que contribuem para a sustentabilidade do destino e tem um impacto importante para quem visita o destino.
Isabel Castanho	Sim; mais em Cascais do que em Lisboa. Lisboa está suja, excesso de alojamento local, filas enormes para visitar monumentos, rede de transportes precária. A gestão de Cascais tem maior preocupação com estes aspetos.
José Mota	Sim, embora haja falta de locais de paragem para a recolha de clientes no centro da vila.
Nuno Sardinha	Sem dúvida. A nova esquadra da polícia, que foi recentemente inaugurada, transmite maior tranquilidade para quem vive e visita o destino, o turista sente-se mais seguro. Mais infraestruturas de apoio.
André Araújo e Sá	Cascais tem uma política de sustentabilidade, não só no turismo, mas também às famílias, embora os turistas estejam muito sensibilizados a estas políticas. Muitos dos pedidos que recebemos estão relacionados com as políticas de sustentabilidade do hotel e do destino.
Lara Grilo	Tem havido um esforço, mas não sei se tem sido atingido o objetivo. Duvido que o turismo em Cascais seja muito sustentável, porque quantidade de turistas implica pouca sustentabilidade. A hotelaria é tradicional. A qualidade e singularidade do território têm sido positivas.
Rita Peres	O nível de satisfação é bom, embora a proximidade a Lisboa faça com que o turista faça uma comparação na experiência vivida. Cascais ainda tem muito a desenvolver, especialmente no âmbito do turismo acessível. Quanto à singularidade, Cascais reúne todas essas condições e esta deve ser bem divulgada, mais criativa e vivida toda a história que lhe está associada.

Fonte: própria

Quanto à Questão 3, sobre se as políticas desenvolvidas têm contribuído para a satisfação das necessidades dos turistas, assegurando a sustentabilidade, qualidade e a singularidade do

território, um dos entrevistados não responde e outro afirma que não conhece bem as políticas desenvolvidas, mas considera que é importante assegurar-se estes três tópicos para se conseguir promover o destino. De uma forma geral, os restantes entrevistados consideram que sim. Destacam a preocupação e sensibilização ambiental (não só no âmbito da atividade turística, mas também para a população residente), a existência de infraestruturas de apoio e de grande qualidade (visível através da criação e organização do Bairro dos Museus), promovendo o território e as suas experiências. Salientam ainda uma maior segurança (inauguração da esquadra da polícia), a questão da mobilidade (transporte público e ciclovias, que contribuem para a sustentabilidade do destino; embora se verifique um problema a nível da recolha de passageiros no centro de Cascais). Estes fatores, segundo um dos entrevistados, são um benefício do contexto internacional em que Portugal está inserido, embora ainda haja um longo caminho a percorrer para que se possa recriar a oferta turística e conseguir melhorar a singularidade do território. Dois dos entrevistados referem que estas políticas contribuem, não só para a satisfação dos turistas, como conferem também uma maior qualidade de vida para os habitantes locais. Outro dos entrevistados defende que o turismo em Cascais ainda não é muito sustentável, pois a oferta hoteleira existente ainda é muito tradicional. Por fim, outro dos entrevistados destaca o facto de ainda haver muito a desenvolver no âmbito do turismo acessível no concelho, considerando, também, que a singularidade de Cascais deve ser eficazmente divulgada.

No quadro 11, realiza-se a análise das respostas à 4.^a questão das entrevistas.

Quadro 11 – Questão 4. No seu entender, a interação entre a comunidade local e os turistas favorece a vivência de experiências autênticas e únicas no destino?

Questão 4 – No seu entender, a interação entre a comunidade local e os turistas favorece a vivência de experiências autênticas e únicas no destino?	
Maria Francisca Cordeiro	Sem dúvida.
Carla Gomes	Sem dúvida e é isso que as pessoas procuram, algo único e exclusivo, como ir a um restaurante local. O turista quer fazer parte; é esse o turista mais valioso e o que mais interessa. O que procura viver como um local, sentir a cultura local, as raízes, etc. Genuíno vs. Tradição.
João Anibal Henriques	Sim. Cascais é cosmopolita, a população convive com o turismo de forma natural e envolvente. Talvez não seja o mesmo a nível regional e nacional, pois o rápido crescimento do setor tem gerado desequilíbrios, mas em termos genéricos, caminha-se na direção correta.
Cláudia Silva Mataloto	Sim. Os turistas procuram autenticidade, querem conhecer o genuíno, o único. O contacto com as pessoas é gratificante. Exemplo: o Local's (programa da CMC para jovens residentes no município, criado com o objetivo de prestar informação geral ao visitante dos equipamentos e atividades no destino, assim como divulgar iniciativas municipais).
Júlia Roque	Garante que sim. O <i>feedback</i> dos hóspedes é que o aconselhamento dado em termos de restauração ou atividades são sempre bem-vindos e muito positivos. Os restaurantes recomendados são locais e essa experiência é muito agradável.

Paula Antunes	Sem dúvida. É o mais importante e a essência daquilo que nos marca. A base da nossa hospitalidade, há uma forma e interação natural e única de se receber os turistas.
João Pinto Coelho	Sem dúvida. Quando se viaja é para se experimentar coisas diferentes. As pessoas devem sentir o que é local, para ser diferente. Sempre que se é diferente, deixa de se competir em preço. Quando se é parecido com os outros, a diferença está no preço. O caminho é juntar a parte local do <i>story telling</i> e criar histórias. Sempre que se consegue, torna-se o destino único. A Câmara tem apostado na segurança, limpeza, eventos, que beneficiam os turistas e a população local. Quando o turista repete a viagem, torna-se embaixador e torna o destino mais atrativo e menos sazonal.
Maria Diniz e Sofia Linares	Sem dúvida. Conhecer os pontos turísticos, mas a interação é fundamental, conhecer a cultura local. Para além de que o povo português é hospitaleiro, tem sempre algo a contar, o que torna a experiência muito enriquecedora.
Isabel Castanho	Obviamente que sim. É importante o destino ser atrativo para os locais, para que haja essa interação. Experiências autênticas só são possíveis com o apoio da comunidade local.
José Mota	Claro que sim. Embora se verifique por vezes uma reação negativa por parte da população local devido ao aumento dos turistas.
Nuno Sardinha	Sem dúvida. Cascais ainda não está massificado como Lisboa, ainda providencia essa qualidade de vida aos locais. No entanto, há falta de hotéis em Cascais para se conseguir atrair eventos de maior dimensão. Há a facilidade dos transportes, preocupação ambiental (BICAS, paredão), que o turista valoriza e que dá sustentabilidade ao destino. Cascais está na vanguarda.
André Araújo e Sá	Somos hospitaleiros, comunicamos facilmente, o que ajuda a interação. A comunidade local é muito aberta, mas não há uma interação a 100% focada para que o turista se sinta mais integrado; quem está ligado ao setor faz isso, mas não existe um modelo em que a comunidade local seja parte integrante na promoção do destino. Podia haver mais trabalho a nível institucional e de comunicação para com a comunidade local.
Lara Grilo	Favorece sempre a autenticidade do destino. A comunidade local é muito recetiva, porque tem benefícios económicos com a vinda dos turistas. Nós somos hospitaleiros, mas a maior atratividade deste relacionamento é a nível económico (o que os negócios locais lucram com o turismo).
Rita Peres	Sim, embora esta esteja mais presente na área da gastronomia. Esta interação é muito enriquecedora para os turistas porque compreendem, apreendem e incorporam de maneira diferente as vivências, culturas de cada comunidade.

Fonte: própria

Sobre a importância da interação entre a comunidade local e os turistas para a vivência de experiências autênticas e únicas, as opiniões foram unânimes. Todos os entrevistados defendem que a interação entre os locais e os turistas favorece a vivência de experiências autênticas e únicas e é um ponto positivo para o destino. De forma geral, todos concordam que esta interação é, efetivamente, o que os turistas procuram (embora um dos entrevistados defenda que haja algumas assimetrias a nível regional e nacional): a ida a um restaurante local, o sentir e viver a cultura local, o fazer parte dessa experiência, procurando aquilo que o destino tem de mais genuíno e tradicional. Viaja-se para se experimentar coisas diferentes. Quatro dos entrevistados ressaltam a hospitalidade dos portugueses, que é aquilo que nos distingue e que torna a experiência mais enriquecedora, facilitando esta comunicação entre os locais e os turistas. Para tal, como referem outros três entrevistados, é bastante importante manter-se a atratividade do

destino, não só através dos seus principais pontos turísticos, mas também noutros aspetos como a segurança, os transportes, a preocupação ambiental, os eventos ou o *story telling*. Quando se criam histórias, o destino torna-se único e consegue-se assim a fidelização do turista. Um dos entrevistados menciona também que os turistas procuram o genuíno e este contacto com as pessoas, e dá o exemplo do programa Local's (criado pela CMC, para jovens residentes no concelho, com o objetivo de prestar informação geral ao visitante acerca dos equipamentos e possíveis atividades no destino, assim como divulgar algumas iniciativas de âmbito municipal). Estes fatores providenciam uma maior qualidade de vida à população local. No entanto, um desses entrevistados apesar de defender que esta interação providencia qualidade de vida aos locais, destaca a fraca capacidade hoteleira de Cascais para atrair eventos de maior dimensão. Outro dos entrevistados acredita que esta interação é positiva, embora por vezes, e em especial em época alta, haja uma reação negativa por parte da comunidade local devido ao aumento do número de turistas. Um dos entrevistados refere que ainda não há uma interação focada para que o turista se sinta em casa e que deveria de haver um esforço institucional e de maior comunicação para com a população local. Um outro entrevistado defende que a comunidade local é receptiva, uma vez que tem benefícios económicos com a atividade turística. Por fim, outro dos inquiridos menciona que embora esta interação esteja mais presente na área da gastronomia e restauração, esta interação é, sem dúvida, enriquecedora para ambas as partes, proporcionando um maior conhecimento da vivência e cultura locais.

No quadro 12, realiza-se a análise das respostas à 5.^a questão das entrevistas.

Quadro 12 – Questão 5. A oferta de práticas turísticas inovadoras é conciliável com a manutenção da autenticidade e da tradição?

Questão 5 – A oferta de práticas turísticas inovadoras é conciliável com a manutenção da autenticidade e da tradição?	
Maria Francisca Cordeiro	Tradição e modernidade/ inovação podem e devem conviver em harmonia.
Carla Gomes	Sem dúvida. O exemplo de uma app, que pode possibilitar o acesso aos locais, a festividades, fornecer uma informação mais próxima. Pode-se aceder à experiência e usufruí-la o melhor possível. Todas as aplicações que existem (TripAdvisor, etc.) ajudam à vivência de uma melhor experiência.
João Anibal Henriques	A autenticidade e tradição são essenciais para a criação de práticas turísticas inovadoras, envolventes e impactantes. É a autenticidade e tradição o cunho diferenciador. O que nos diferencia é o que somos e a forma diferente como vivemos, o que exige autenticidade para poder ser experimentada em pleno.
Cláudia Silva Mataloto	Sim. Cada vez mais a restauração aposta num receituário tradicional reinventado e adaptado às exigências atuais dos clientes e tendências do mercado.
Júlia Roque	Conciliável e recomendável. Todas as práticas inovadoras, oferta de desportos alternativos, <i>show cookings</i> , etc., ajudam a promover o destino, mantendo e trazendo um novo dinamismo às tradições. Exemplo: renovação e reabilitação de património, mantendo a arquitetura e autenticidade dos edifícios.
Paula Antunes	Sem dúvida. Requer planeamento e análise cuidada antes de se fazer a prática inovadora (exemplo das trotinetes, <i>tuk-tuks</i> , alojamento local), para se conseguir delinear uma situação com equilíbrio. Ao inovar, não se deixa de mostrar os

	pontos turísticos; tem de se mostrar aquilo que é único, autêntico e genuíno.
João Pinto Coelho	Sem dúvida. A utilização da tecnologia para apresentar o património histórico (num Museu) de forma mais inovadora, dinâmica e personalizada, à medida da necessidade e do interesse pessoal.
Maria Diniz e Sofia Linares	O problema, no caso de Sintra é a massificação (o acesso ao Palácio da Pena e os <i>tuk-tuks</i>). Se é conciliável com a manutenção da autenticidade e tradição, depende da estratégia do destino e se for bem planeado. Não está muito por dentro de Cascais, mas pensa que se esta a trabalhar no sentido de se conciliar a autenticidade e a tradição.
Isabel Castanho	Sim, mas devem criar-se condições para que as atividades locais e tradicionais possam ser inovadas e manter a autenticidade. Criar experiências atrativas, genuínas. Importante distinguir experiências genuínas das fabricadas (produzidas para os turistas).
José Mota	Pode, com certos limites, pois o excesso de oferta conduz à má qualidade e perda de tradições.
Nuno Sardinha	Sem dúvida.
André Araújo e Sá	Sem dúvida que é conciliável. A autenticidade é muito importante, as pessoas querem voltar às origens, querem sentir-se especiais, diferentes. Quando toca no coração, as pessoas lembram-se.
Lara Grilo	Sim, tudo depende da imaginação e inovação que é proposta. É aceitável haver inovação e conseguir-se a autenticidade, mantendo a tradição.
Rita Peres	Sim, é conciliável, mas depende dos segmentos de turistas. Quando se viaja, procura-se novidade, o único, a autenticidade, preservando sempre a tradição.

Fonte: própria

No que se refere sobre se as práticas turísticas inovadoras são conciliáveis com a autenticidade e a tradição, as opiniões são homogéneas: a maioria dos entrevistados defende que são conciliáveis. Um dos entrevistados menciona que deve existir uma harmonia entre inovação e tradição. Dois dos entrevistados realçam a importância das *apps* para o fornecimento de informação de forma mais rápida, próxima e personalizada, possibilitando que o turista usufrua e disfrute de uma melhor experiência. Um desses entrevistados apresenta como exemplo o *TripAdvisor*, que fornece recomendações e comentários que avaliam se a experiência foi boa e se superou as expectativas. Outro dos entrevistados salienta o facto de que a oferta de práticas turísticas inovadoras, com o aparecimento de atividades como *show cookings*, promovem o destino, trazendo um novo dinamismo às tradições (trata-se de uma atividade diferente, que permite que os turistas conheçam os pratos típicos, mas de forma mais dinâmica e interativa). Salienta também a importância da renovação e da reabilitação dos edifícios, como forma de manter a arquitetura original e a autenticidade dos edifícios, mas conferindo-lhe um aspeto mais moderno e cuidado. Outros dois entrevistados constataam que o planeamento tem um papel preponderante nesta área e deve haver um equilíbrio para se promover práticas turísticas inovadoras, de forma a se evitar a massificação. Um claro exemplo disso é o elevado número de alojamentos locais, que contribui claramente para uma descaracterização dos centros históricos (que, nalguns casos, deixaram de ser autênticas e genuínas, para serem turísticas e massificadas), assim como as trotinetes elétricas ou os *tuk-tuks*; como tal, a estratégia do destino

tem um papel fundamental. Neste sentido, outro entrevistado chama a atenção que deve haver limites nas práticas turísticas inovadoras, para evitar a perda de tradições e o desenvolvimento desqualificado da oferta. Três dos inquiridos realçam a autenticidade como cunho diferenciador da identidade do destino, apelando à imaginação e às memórias; enquanto que outro entrevistado, ligado à área da restauração considera que atualmente há uma adaptação às novas exigências e tendências dos consumidores e, nesse sentido, aposta-se em receitas tradicionais, mas reinventadas. Por fim, dois entrevistados defendem que devem ser criadas condições, através da segmentação dos mercados turísticos, para se proporcionar experiências atrativas e genuínas, para que as atividades tradicionais possam ser inovadoras, de forma a manter-se esta autenticidade do destino. É importante distinguir as experiências genuínas, das experiências que são fabricadas (e criadas apenas para os turistas), pois só assim é que um destino consegue diferenciar-se e posicionar-se.

No quadro 13, são analisadas as respostas à 6.^a questão das entrevistas.

Quadro 13 – Questão 6. As práticas turísticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas proporcionadas pelos agentes do setor que operam no destino Cascais favorecem a vivência de experiências únicas?

Questão 6 – As práticas turísticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas proporcionadas pelos agentes do setor que operam no destino Cascais favorecem a vivência de experiências únicas?	
Maria Francisca Cordeiro	Sim e deveriam existir mais...
Carla Gomes	Sim. Embora não haja uma prática inovadora da parte da iniciativa privada.... É para a vivência das experiências únicas. Há uma preocupação e atenção maior ao cliente, aquele que procura apoio das DMC's, que por sua vez tratam da própria experiência. Não diria que há práticas turísticas inovadoras, mas devia haver...
João Anibal Henriques	O elemento diferenciador não é estático. Em Cascais existe coragem e determinação de operadores turísticos que, com apoio de entidades oficiais, têm diferenciado a oferta. Mas existem opções tradicionais e mais conservadoras, igualmente essenciais. Cascais é pródigo em bem receber e proporcionar memórias a quem escolhe este destino.
Cláudia Silva Mataloto	A restauração está empenhada em proporcionar uma experiência única ao cliente, mais do que servir uma mera refeição.
Júlia Roque	O facto de o alojamento local ser um Pátio à antiga Portuguesa, totalmente reabilitado, com mobiliário antigo, mas restaurado e mantendo a traça original, é uma mais valia e um dos aspetos que os turistas mais valorizam.
Paula Antunes	Sim. E as DMC's e agências de <i>incoming</i> têm papel importante, como também os organizadores de eventos, empresas de animação turística, hotéis; tudo o que está relacionado com serviços. Qualquer hotel que tenha um serviço personalizado, vai ser marcante na experiência. No caso das DMC's, têm uma visão global porque trabalham com todos estes serviços. Tenta-se que os serviços sejam inovadores, diferenciados e personalizados. Com 22 anos de existência, tem-se a prova de que favorece as experiências, senão a COMPASSO não existia.
João Pinto Coelho	Sim! O caminho é cada um especializar-se no seu papel (hotéis a receberem bem os seus clientes) e confiar nos outros agentes para a experiência fora do hotel (prova de vinhos, limpeza à Serra de Sintra, <i>stand up paddle</i> , etc.). Atividade especializadas têm de ser feitas com pessoas qualificadas.
Maria Diniz e Sofia Linares	Sem dúvida. O que é diferente e personalizado, é inesquecível. Por exemplo, a Baía de Cascais e ver os pescadores a chegarem com as redes, é por si só uma

	experiência diferente porque isso passa-nos ao lado. Tudo o que é diferente e que apele ao tradicional, é memorável.
Isabel Castanho	Sim. Há muito a explorar para se tirar mais partido do património de Cascais. Criar mais condições para que empresas marítimo-turísticas venham para Cascais, promover mais o património cultural (organização de visitas guiadas, bilhetes conjuntos para visita a monumentos), explorar melhor o Parque Natural Sintra-Cascais em termos de percursos pedestres, melhor divulgação dos vinhos, etc. Há muito a fazer para que os turistas vivam experiências únicas em Cascais.
José Mota	Alguma, sim. Peca por não haver controlo de qualidade aos serviços prestados.
Nuno Sardinha	Sem dúvida. O turista procura pequenos pormenores (preocupação ambiental, ecológica, etc.) que preencham os seus requisitos. As pessoas têm <i>awareness</i> , e esta preocupação está a chegar junto dos responsáveis, visível através da criação de políticas de transporte por exemplo (MobiCascais) e a nível hoteleiro.
André Araújo e Sá	Sim, mas o mais importante são as práticas personalizadas. Tem de se perceber as necessidades do cliente e as expectativas. Inovação não sei se é feita por todos, mas diferenciação é muito importante. Perceber as características do cliente e personalizar o serviço, para que o cliente se sinta acolhido.
Lara Grilo	Sim, há bons profissionais no concelho e as experiências são de qualidade. O destino tem características naturais únicas e por isso, essa oferta, desde que ajustada, é inovadora e única.
Rita Peres	Há muito que deve ser trabalhado em Cascais, entre todos os agentes. Observar as boas práticas dos destinos com características idênticas, podem consolidar o destino, criar produtos mais ajustados e personalizados e tornar a experiência única.

Fonte: própria

Quando questionados sobre se as práticas turísticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas, proporcionadas pelos agentes do setor em Cascais, favorecem a vivência de experiências únicas, as opiniões foram afirmativas. No entanto, dois dos entrevistados chamaram a atenção de que deveriam de existir mais práticas turísticas neste âmbito, observando destinos com características semelhantes e consolidar o destino, criando produtos ajustados e mais personalizados; enquanto que outro afirmou que não há propriamente uma prática inovadora por parte dos agentes do setor privado, uma vez que estes se focam na vivência das experiências únicas, dando maior atenção ao cliente. Assim, deveria de haver mais práticas turísticas inovadoras. Outro dos inquiridos salientou que o elemento diferenciador não é estático e que deve haver práticas inovadoras e outras mais tradicionais, igualmente essenciais para quem visita o destino. No que diz respeito ao entrevistado na área da restauração, este considera que este ramo está empenhado em proporcionar uma experiência a quem consome o produto e não uma simples refeição, aliando a inovação ao tradicional. Outro dos entrevistados foca a questão da reabilitação e restauração dos edifícios, preservando a sua autenticidade, como um dos aspetos que os turistas mais valorizam e que contribui para a vivência de experiências marcantes e memoráveis. Um dos entrevistados enfatiza o papel das DMC's, empresas de animação turística, de eventos e de outras empresas que prestam serviços, pois qualquer serviço personalizado, impulsiona uma experiência única. Aqui, o papel de uma DMC destaca-se, uma vez que possui uma visão global (e não tão limitativa), acerca de todos os serviços existentes no

destino. Um outro entrevistado salienta a importância da especialização dos diversos agentes para a prestação de experiências de qualidade, que passa por um *know how* e qualificação profissional das várias experiências (desde uma prova de vinhos, a um passeio na Serra de Sintra ou uma aula de *stand up paddle*). Se as experiências forem providenciadas por alguém especializado, certamente elas serão singulares. Outro dos entrevistados defende que o que é diferenciado, personalizado e autêntico, é inesquecível; exemplificando com os pescadores a chegarem com as redes à Baía de Cascais, é certamente uma experiência única, irrepetível, autêntica e, como tal, memorável. Um outro ponto mencionado por um entrevistado é que há ainda muito a explorar a nível do património existente em Cascais, para se obter mais vantagens com práticas diferenciadas e personalizadas. Deu como exemplos a necessidade de se criarem condições para o estabelecimento de mais empresas marítimo-turísticas no concelho, para uma maior promoção do património cultural, para uma melhor exploração do Parque Natural Sintra-Cascais (apostando numa maior diversidade de percursos pedestres), e para uma melhor divulgação dos vinhos do concelho (vinho de Carcavelos). Como tal, há ainda muito a fazer neste sentido. Outro dos entrevistados acredita que as experiências únicas são favorecidas pelas práticas inovadoras, personalização e diferenciação, embora devesse existir um maior controle de qualidade aos serviços prestados, de forma a se conseguir melhorar essa dita experiência. Outro dos inquiridos afirma que o turista tem cada vez maior consciencialização com questões ambientais e, por conseguinte, esta crescente preocupação está a chegar junto dos responsáveis, uma vez que se estão a criar condições favoráveis a este tipo de questões; no setor hoteleiro (a gestão das toalhas, as luzes, etc.) e a nível dos transportes (com o MobiCascais, por exemplo). Um outro entrevistado salienta a importância da personalização do serviço e em se perceber o comportamento, necessidades e expectativas dos clientes, a fim de se conseguir diferenciar e cativar o cliente. Outro dos entrevistados evidencia a qualidade dos recursos humanos existentes que tem contribuído para a diferenciação das experiências, assim como a diversidade e património natural existente no concelho. Por último, outro inquirido acredita que ainda há muito a fazer na região e que Cascais deve observar as boas práticas de destinos com características idênticas, a fim de criar produtos ajustados e personalizados a quem visita o destino.

No quadro 14, efetua-se a análise das respostas à 7.^a questão das entrevistas.

Quadro 14 – Questão 7. As expectativas dos consumidores turísticos estão a ser atingidas e a ter um efeito positivo no turismo em Cascais?

Questão 7 – As expectativas dos consumidores turísticos estão a ser atingidas e a ter um efeito positivo no turismo em Cascais?	
Maria Francisca Cordeiro	Pelo resultado dos inquéritos, diria que sim!
Carla Gomes	Segundo os questionários, Cascais fica acima das expectativas. Penso que está a

	ter um efeito positivo no turismo (quer no visitante, quer no turista que fica aqui). Com a alteração da oferta e hotelaria de mais qualidade, consegue-se um público melhor e mais rentabilidade. O alojamento local também enriquece a experiência em Cascais (há uma história da casa, um conforto, um cuidado). Cria-se uma dinâmica de promoção e procura. O turismo tem um efeito positivo, leva a mais eventos, há mais pessoas, desenvolvem-se mais negócios.... É um círculo que tem trazido bons resultados, a nível da rentabilidade das empresas.
João Anibal Henriques	Os números são conhecidos. Cascais, alavancado pela marca “Estoril” tem estado na vanguarda do turismo em Portugal. A inovação da oferta e relação entre organismos públicos e privados, tem possibilitado a afirmação internacional do destino.
Cláudia Silva Mataloto	Sim. Os números e as distinções falam por si. Exemplo: Cascais ficou no Top 5 dos destinos Europeus 2020 (o galardão foi para Colmar).
Júlia Roque	Pelo <i>feedback</i> dos hóspedes, Cascais é dos destinos favoritos. Ficando localizado em Carcavelos, os hóspedes tanto podem ir a Lisboa como a Cascais, é um ponto intermédio onde a âncora é a praia de Carcavelos. Quanto mais turistas houver, maior é a interação com outras experiências e outras realidades e isso enriquece o destino e a autarquia.
Paula Antunes	O <i>feedback</i> é positivo, por isso as expectativas foram atingidas. Só analisando as estatísticas do turismo de Cascais é que se pode ter noção do que é mais importante para o cliente final. É nossa obrigação garantir que as expectativas são atingidas. O efeito é positivo porque muitas vezes já nem é preciso sugerir Cascais enquanto destino. A partir do momento em que já se teve uma experiência positiva, é o próprio cliente a considerar Cascais.
João Pinto Coelho	Sim. Cascais não é um destino famoso, quando comparado com Cannes, por isso as expectativas não são altas, então sai-se daqui agradavelmente surpreendido. A concorrência internacional é forte e quem volta, já tem uma expectativa acima. Os concorrentes estão sempre a inovar, o que nos obriga a melhorar constantemente. No caso do golfe, aumentou a concorrência, com aparecimento de outros destinos novos (Dubai), com preços por vezes iguais e também uma experiência diferente. Por isso, aposta-se na autenticidade, a mistura com os locais, a segurança, o clima; aquilo que nos torna únicos.
Maria Diniz e Sofia Linares	Sim. O nome de Cascais fala por si só, pela história (James Bond), praias e envolvência. Expectativas são atingidas e os turistas voltam.
Isabel Castanho	Sim. As instituições devem ter dados concretos. Na realidade da empresa as expectativas dos consumidores são atingidas, com base no <i>feedback</i> que se recebe dos grupos. Mas claro que há sempre mais a fazer, a explorar e a inovar.
José Mota	Sim, cerca de 60% dos visitantes ficam satisfeitos. O problema da mobilidade dificulta a prestação de um serviço melhor, não podendo levar clientes a centro da vila.
Nuno Sardinha	Sim, mas por outro lado, era bom que não, porque significava que aquilo que se está a fazer não é suficientemente bom e tinha de se melhorar; há sempre algo mais a melhorar. Um cliente que gostou, dá uma classificação alta no TripAdvisor ou faz um <i>post</i> . É gratificante quando alguém gosta do serviço, mas tem de se pensar que se pode sempre fazer melhor, tem de se procurar sempre a perfeição.
André Araújo e Sá	Tem crescido o número de turistas em Cascais. Cascais tem uma identidade própria, já se conseguiu ancorar clientes aqui e os consumidores ficam positivamente surpreendidos (clima, mar, serviços, história, gastronomia, localização face a Lisboa). Expectativas são atingidas e os clientes voltam.
Lara Grilo	Acho que os objetivos estão a ser atingidos e a expectativa do cliente não fica desiludida. A Costa do Estoril era muito conhecida e agora vai demorar algum tempo para os clientes associarem o produto Cascais, mas o que o concelho oferece é de grande qualidade e a experiência é positiva, os clientes continuam a vir e passam a palavra.
Rita Peres	Os dados indicam que sim, os turistas estão satisfeitos, o que eleva a intenção de voltar e recomendar o destino a familiares e amigos.

Fonte: própria

No que concerne à opinião sobre se as expetativas dos consumidores turísticos estão a ser atingidas e se têm um efeito positivo no turismo em Cascais, os respondentes são unânimes: as expetativas são, sem dúvida, atingidas e têm um efeito extremamente positivo. Sete dos entrevistados suportam esta afirmação com base nos inquéritos institucionais (já referidos anteriormente), que confirmam que de forma geral, as expetativas turísticas são atingidas e superadas. Defendem que Cascais tem estado na vanguarda do turismo a nível internacional (tendo ficado no Top 5 dos destinos Europeus). Um dos entrevistados salienta a importância da evolução da oferta (hotelaria de maior qualidade, unidades de alojamento local com maior cuidado), para se conseguir atingir um segmento mais elevado e obter mais rentabilidade, havendo uma maior dinâmica promocional: mais eventos, mais negócios, mais pessoas, o que contribui para um efeito positivo do turismo na região. Outros três entrevistados sustentam esta opinião com base no *feedback* que vão recebendo dos seus clientes. Cascais, pela sua localização, diversidade, vivência de diversas experiências e pelo seu nome e a sua história, é dos destinos favoritos dos turistas, como afirma outro dos entrevistados, salientando até que em muitos casos, são turistas repetentes do destino. Neste sentido, quando as expetativas são atingidas e as experiências são positivas, é o próprio cliente que já considera Cascais enquanto destino. Contudo, um dos entrevistados (tendo em consideração a sua área de trabalho) cita a questão da mobilidade no centro da vila, que dificulta, em muitos casos, a prestação de um serviço melhor e condiciona, de certa forma, a própria expetativa do cliente. Outro dos entrevistados refere que um dos motivos pelo qual as expetativas são atingidas se deve ao facto do destino Cascais não ser tão famoso como Cannes e as expetativas não serem tão elevadas e, por isso, as estadas superam as expetativas alicerçadas em experiências positivas. A concorrência internacional é forte e está sempre a inovar; surgem novos destinos, e por isso, quando o turista regressa a Cascais, as expetativas aumentam. Assim, como três dos entrevistados mencionam, tem de se apostar numa melhoria constante, na inovação, na exploração de novas ideias ou produtos, na autenticidade, na interação com a comunidade local, na segurança, etc.; em suma, aquilo que faz de Cascais um destino singular.

No quadro 15, concretiza-se a análise das respostas à 8.^a questão das entrevistas.

Quadro 15 – Questão 8. De que modo é que a cocriação de novos produtos e serviços turísticos pode contribuir para a criação de mais oportunidades e vantagens competitivas?

Questão 8 – De que modo é que a cocriação de novos produtos e serviços turísticos pode contribuir para a criação de mais oportunidades e vantagens competitivas?	
Maria Francisca Cordeiro	Pela novidade. A novidade atrai, desperta atenções e cria <i>buzz</i> .
Carla Gomes	Um DMC pode cocriar com um parceiro, obviamente que isso é benéfico; mas é numa perspetiva de grupos. É uma mais-valia, mas não se faz com muita assiduidade.... Promover a parceria entre agências e empresas locais. Só que isso ocorre quando há necessidade, quando há a vontade dos empresários, cujo

	objetivo é que a empresa dê lucro. Não é, por isso, fácil a cocriação, mas tem, sem dúvida, vantagens.
João Anibal Henriques	Turismo vive de novas ofertas. Tem de se corresponder às expectativas reformatando a oferta, criando produtos, associando-lhes inovação e impacto, para que a visita supere as expectativas. Esse é o desafio. Oferecer mais e melhor, afirmando-se pela inovação da oferta.
Cláudia Silva Mataloto	Não responde.
Júlia Roque	É fundamental a divulgação, junto dos alojamentos locais, de novos produtos ou atividades pontuais ou sazonais que o destino possa oferecer, pois seria mais atrativo (para além dos museus, praias, restaurantes) para os hóspedes.
Paula Antunes	A interação que se faz com os parceiros. Quando se tem uma parceria com uma empresa de animação turística e se faz um produto diferente. Já há um conjunto de opções que fazem parte da experiência. Quando se personaliza e se integra um detalhe diferente, as oportunidades aumentam, porque o cliente sente que algo foi feito para ele, torna-se especial. Vantagens competitivas: em relação a outros destinos, relação qualidade-preço, sustentabilidade da economia, que passa por todos os parceiros terem oportunidade de desenvolver os seus negócios. Completamente a favor da cocriação de produtos, serviços, programas.
João Pinto Coelho	Novos produtos têm contributo importante para criação de vantagens competitivas. Os destinos, hotéis e agentes vivem das novidades. Há muitos clientes que gostam de ser os primeiros a experimentar e depois divulgar. Sempre que surge um produto inovador e diferente, pode tornar-se viral no mundo digital. Tudo o que é diferente tem um potencial enorme e, por isso, é importante inovar.
Maria Diniz e Sofia Linares	Quem procura a empresa procura atividades em jeep. As vantagens são a proximidade do mar, a restauração e a conjugação serra e mar. Um produto que tenha parte da serra e parte de mar, que propicie maior contacto com o ambiente. Há uma maior competitividade para empresas que só façam coisas em Lisboa, há uma maior diversidade.
Isabel Castanho	Se as empresas fornecedoras de serviços turísticos trabalharem em conjunto, os resultados serão melhores e conseguem-se mais vantagens competitivas.
José Mota	Novos produtos são bem-vindos, desde que a competitividade seja com ética e profissionalismo.
Nuno Sardinha	O Turismo de Cascais tem dado algum enfoque, mas devia ser prolífero. Cascais tem sido mais aproveitado pelos turistas, autores e escritores, em torno do 007. Isto é um subproduto que devia de fazer parte de qualquer brochura de Portugal. Este pormenor é utilizado em eventos corporativos. É um subproduto que se diferencia dos outros, mas poderia ser feito muito mais. Outra questão: promover Portugal como destino de eleição para a realização de grandes filmes. Esta região é rica em história e beleza natural, num espaço curto. Aqui está um exemplo de um subproduto que o Turismo de Portugal criou para a promoção do país.
André Araújo e Sá	A diferenciação de experiências é muito importante e dá-nos vantagem competitiva com os destinos concorrentes. Há que manter o bom nível de serviço, boas infraestruturas, diversificação de produtos, para que o destino seja reconhecido pela sua qualidade. Atualmente, quando se promove tem-se a preocupação de mostrar o que se pode oferecer e o que se pode fazer no destino. O importante são as sensações e vivências no presente.
Lara Grilo	Entidades privadas têm enorme facilidade de comunicação e um bom relacionamento e há um esforço para se criarem parcerias e desenvolver o destino Cascais. Há uma atenção às necessidades e tendências e tenta-se adaptar o que se tem ou inovar.
Rita Peres	Considerando a forma como os destinos estão organizados e que os produtos representam uma oferta composta, do destino ao produto turístico existem vários níveis de intervenção. É a partir desta base que a cocriação deve obter oportunidades e vantagens competitivas, face a destinos idênticos. Há que adaptar a oferta à procura de forma única e sustentável.

Fonte: própria

No que diz respeito à Questão 8, sobre de que modo é que a cocriação de novos produtos e serviços pode contribuir para mais oportunidades e vantagens competitivas, as opiniões foram heterogêneas, mas complementam-se. Um dos inquiridos não responde. Dois dos entrevistados afirmam que a cocriação contribui para oportunidades e vantagens para o destino através da novidade: aquilo que é novo desperta e atrai atenções. Os destinos (hotéis, agências, etc.) vivem das novidades e os clientes procuram, cada vez mais, experimentar e divulgar. O fator novidade, a inovação e a criatividade, têm um grande impacto no mundo digital e, por isso, a cocriação traz um grande potencial ao destino. Outro dos inquiridos defende que o turismo vive de novas ofertas e, como tal, têm de ser constantemente criados diversos produtos, para que o destino possa ter uma oferta inovada e, assim, superar as expectativas dos seus visitantes. Outro dos entrevistados defende que a cocriação é benéfica para o segmento de grupos: quando um DMC cocria com um parceiro, promove-se a parceria entre as agências e as empresas locais. Contudo, a cocriação ocorre apenas quando há vontade dos empresários para se obter maiores lucros, isto é, existe segundo uma ótica de rentabilidade. A cocriação, ainda segundo este entrevistado, deveria ocorrer com maior frequência. Outros dois entrevistados destacam, igualmente, a interação e as parcerias entre as várias empresas locais, para se conseguir obter um produto novo e mais diferenciado. Um desses inquiridos realça o bom relacionamento existente entre as diversas empresas do concelho e defende que existe uma atenção às necessidades e tendências do mercado e tenta adaptar-se o que se tem e inovar, para assim se conseguir a satisfação do cliente. De acordo com o outro inquirido, esta parceria reflete a personalização, que traz mais oportunidades, uma vez que o cliente passa a sentir-se único e especial (na medida em que um certo produto, serviço ou programa foi feito a pensar em si). Ainda segundo este entrevistado, esta criação e personalização têm como base a inovação e trazem vantagens competitivas face a outros destinos: melhoria da relação qualidade-preço, mais sustentabilidade da economia e mais oportunidades de as empresas desenvolverem os seus negócios. Outro dos entrevistados destaca uma vez mais a importância das parcerias e do trabalho em conjunto para a cocriação de produtos e para assim se conseguir obter melhores resultados e mais vantagens competitivas. Um dos inquiridos salienta a importância da diferenciação das experiências, para o destino conseguir ser competitivo face aos seus concorrentes. Para tal, há que manter o nível de serviço, ter boas infraestruturas, promovendo a qualidade e aquilo que o destino pode oferecer, de forma a se proporcionarem sensações e vivências únicas e memoráveis. Por outro lado, o entrevistado proprietário de alojamento local, refere que a cocriação de novos produtos pode conferir maior atratividade ao destino, na medida em que se aumenta a diversidade da oferta (para além dos museus, praias ou restaurantes) com a criação de novos produtos ou atividades diferentes e, como tal, é uma mais-valia para os hóspedes que ficam alojados na própria unidade. Segundo o

parecer de um dos entrevistados, no caso concreto desta empresa de animação turística, quem procura os serviços da empresa busca essencialmente atividades em *jeep*. A cocriação de novos produtos e as vantagens competitivas para a empresa ocorrem devido às características da região: a proximidade do mar, a diversidade de restauração, a serra e o mar. Assim, aproveitam-se as características locais e esta maior diversidade para se conseguir obter vantagens competitivas face a empresas que estejam, por exemplo, localizadas em Lisboa, uma vez que não têm toda esta amplitude para desenvolver diversos tipos de produto. Outro dos entrevistados menciona que novos produtos são sempre bem-vindos para o destino, embora devam ser planeados com ética e profissionalismo. Outro dos inquiridos menciona que o Turismo de Cascais tem dado ênfase à questão da cocriação, mas deveria ser mais produtivo. Exemplifica com a questão do subproduto 007 (que faz parte da história de Cascais), uma vez que é um produto que se diferencia dos outros; e também com a promoção de Cascais como destino para a realização de grandes filmes (pela sua história rica e beleza natural), que contribui para a promoção do país e para uma maior atratividade do destino. Por fim, um dos entrevistados considera que existem vários níveis de intervenção do destino ao produto turístico. Neste sentido, a cocriação deverá obter oportunidades e vantagens competitivas face aos seus concorrentes diretos. Assim, é necessário adaptar a oferta à procura de forma única e sustentável.

No quadro 16, procede-se à análise das respostas à 8.^a questão das entrevistas.

Quadro 16 – Questão 9. Como avalia a eficácia das estratégias que têm sido disponibilizadas pelos agentes locais para fomentar o desenvolvimento de experiências turísticas únicas e inesquecíveis em Cascais?

Questão 9 – Como avalia a eficácia das estratégias que têm sido disponibilizadas pelos agentes locais para fomentar o desenvolvimento de experiências turísticas únicas e inesquecíveis em Cascais?	
Maria Francisca Cordeiro	Positiva!
Carla Gomes	Devia haver mais. O ponto principal não é a disponibilização de experiências para grupos, mas sim para clientes individuais. É difícil marcar uma viagem de barco para o próprio dia, por exemplo. Se as empresas tiverem uma loja, é mais fácil; caso contrário é complicado para o turista individual reservar a sua própria experiência. Tem de existir um melhor acesso a experiências por parte do consumidor individual. Isto requer mais esforço, mas as empresas podem fazer outros preços para colmatar isso.
João Anibal Henriques	Através dos resultados, que se comprovam eficazes com as estratégias que têm vindo a ser implementadas. Porque quem vem a Cascais quer voltar a conhecer o que se vivenciou numa primeira vez e porque o turismo vive do <i>passa a palavra</i> . O destino foi sempre capaz de se recriar, oferecendo uma excelência, reconhecida junto dos mercados emissores.
Cláudia Silva Mataloto	Na área da gastronomia há muito a fazer, mas Cascais já deu os primeiros passos e está a colocar-se na linha da frente. O projeto municipal mais recente é o <i>Foodlab</i> (laboratório criativo para a gastronomia, dedicado ao turismo gastronómico e património local do concelho).
Júlia Roque	O alojamento local está registado na CMC, mas não recebe informação de

	acontecimentos que estejam a decorrer e que sejam interessantes para turistas. Isto seria uma mais valia e os hóspedes ficariam mais bem informados. Quando os hóspedes chegam, têm um livro com sugestões de passeios e experiências possíveis na zona.
Paula Antunes	As estratégias têm sido eficazes. Estão a criar-se condições de qualidade, providenciar boas experiências e as expectativas estão a ser atingidas. A estratégia das instituições é positiva. Em relação a todos os outros envolvidos, quem delinea a estratégia é a COMPASSO. Para ser eficaz e providenciar experiências positivas tem de haver parceiros que cumpram esses requisitos. A base tem de ser eficaz para se atingirem resultados.
João Pinto Coelho	Tem sido positivo. Há uma certa inovação e aposta em experiências diferentes (mar com passeios de catamaran, gastronomia, tecnologias com o <i>geocaching</i>).
Maria Diniz e Sofia Linares	Não tem conhecimento.
Isabel Castanho	Considerando o grupo de parceiros com que trabalha a empresa, o desempenho, a criatividade, inovação e qualidade, tem sido eficaz e positivo. Está-se num bom caminho.
José Mota	Tem sido positivo, embora por vezes com pouco profissionalismo.
Nuno Sardinha	Uma oportunidade de melhoria à tutela do Turismo de Portugal, que regula a estratégia de promoção. Espanha sabe vender os subprodutos e Portugal não. Os Espanhóis sabem vender D. Quixote e Portugal não enalteceu Camões, etc. Portugal deveria construir subprodutos que sejam vendáveis, para além da segurança, clima, boas praias, bons hotéis, etc. Falta o produto.
André Araújo e Sá	Há uma preocupação dos agentes locais no desenvolvimento de experiências únicas. Aparecem empresas com ideias inovadoras, há uma sensibilização para as experiências e para o planeamento, mas pode-se fazer melhor. CMC dinamizou o Mercado de Cascais, há muitos eventos a decorrer e os resultados estão à vista.
Lara Grilo	Não sei se o planeamento é o mais eficaz. Há que adaptar o território e os produtos ao turismo. Há um esforço, mas não sei se os objetivos são atingidos. A nível de promoção, acho que sim, quer a nível de poder local, quer de entidades privadas. Enquanto residente, verificam-se diferenças e os residentes sofrem com isso, é um pouco negativo o desenvolvimento, mas faz parte...
Rita Peres	Agentes locais têm desenvolvido esforços para diversificar a oferta vocacionada para as famílias, cuja motivação é o lazer, mas também a realização de eventos profissionais e desportivos. Destino ainda muito focado no sol e praia.

Fonte: própria

Ao indagar acerca da eficácia das estratégias que têm sido disponibilizadas pelos agentes locais para fomentar o desenvolvimento de experiências turísticas únicas e inesquecíveis em Cascais, as opiniões são de forma geral positivas. Apenas um dos entrevistados não responde por falta de conhecimento acerca das mesmas. Um outro entrevistado defende que deveria haver mais estratégias para o desenvolvimento de experiências turísticas em Cascais, principalmente ao nível dos clientes individuais, pois por vezes é difícil a reserva de uma experiência (como um passeio de barco) para o próprio dia. Neste sentido, este entrevistado salienta a importância de um melhor acesso a experiências por parte do consumidor individual (a oferta para o segmento de grupos encontra-se bem organizada), o que requer um maior esforço e uma maior estratégia de preços por parte das empresas de animação turística local. Outro dos entrevistados, proprietário de alojamento local e registado na CMC, destaca a falta de informação turística por parte das entidades oficiais, como por exemplo, certos eventos que estejam a decorrer em

Cascais e que sejam uma mais-valia para quem opta por ficar neste tipo de unidades. A informação de todas as experiências e eventos que decorram no território é, por isso, dada aos hóspedes pelo próprio alojamento local e não pela CMC, como seria de esperar. Outros três entrevistados, consideram que as estratégias implementadas têm favorecido a vivência de experiências de qualidade e que o trabalho por parte das instituições tem sido, também ele, bastante positivo. Um desses inquiridos salienta até que o destino tem sido capaz de se recriar e é marcado pela excelência de serviço, reconhecida internacionalmente. Para que as estratégias dos agentes locais sejam eficazes e que se atinjam bons resultados, dois desses três entrevistados destacam ainda a importância de todos os parceiros envolvidos. É a empresa que decide com que parceiros trabalha e estes têm de cumprir certos requisitos, apostando na criatividade, inovação e qualidade do serviço; as bases para se atingirem bons resultados. Um dos inquiridos, na área da gastronomia, salienta que Cascais está a colocar-se na linha da frente, com a criação do *Foodlab* (laboratório criativo dedicado ao turismo gastronómico e ao património local do concelho). Outros dois entrevistados salientam uma vez mais a inovação e a sensibilização para as experiências e para o planeamento, sendo que um desses acrescenta também a importância da diversificação das experiências por parte dos agentes locais, como sejam por exemplo, passeios de catamaran, eventos gastronómicos ou uso de tecnologias, que contribuem para a vivências destas experiências singulares. Um outro entrevistado considera que têm sido desenvolvidas estratégias que fomentam experiências marcantes, embora considere que por vezes haja falta de profissionalismo por parte de quem trabalha no setor do turismo, sendo necessária uma aposta na qualificação profissional. Um outro entrevistado realça uma oportunidade de melhoria à tutela do Turismo de Portugal, que regula a estratégia de promoção. Este entrevistado defende que Portugal deveria saber vender melhor os seus subprodutos vendáveis (comparando Espanha com o mediatismo de D. Quixote e Portugal, que não soube enaltecer Camões). Assim, Portugal deveria construir outros subprodutos que sejam vendáveis, para além da segurança, do clima, dos recursos naturais, patrimoniais ou da oferta hoteleira. Outro dos inquiridos realça que o planeamento não tem sido o mais indicado, pois há que adaptar o território e os seus produtos à atividade turística. Destaca ainda que a promoção está a ser bem executada, quer ao nível de entidades privadas, quer institucionais, mas que enquanto residente, existem grandes discrepâncias ao nível do desenvolvimento das experiências turísticas, sendo um ponto negativo para a comunidade local. Por fim, um dos inquiridos defende que têm existido esforços para diversificar a oferta, quer no segmento do lazer, quer dos eventos profissionais e desportivos. No entanto, o turismo em Cascais é ainda muito focado no sol e praia.

No quadro 17, efetua-se uma análise às respostas da 10.^a questão das entrevistas.

Quadro 17 – Questão 10. Quais as estratégias que devem ser implementadas pelos agentes locais para promover o desenvolvimento de experiências turísticas singulares e memoráveis em Cascais?

Questão 10 – Quais as estratégias que devem ser implementadas pelos agentes locais para promover o desenvolvimento de experiências turísticas singulares e memoráveis em Cascais?	
Maria Francisca Cordeiro	Criar e gerir expectativas. As expectativas determinam a experiência.
Carla Gomes	Na ATC promove-se aquilo que existe. Tenta-se criar uma história e contar essa história ao público que quer receber essa história. Há dois anos implementou-se uma nova estratégia digital. Juntou-se os associados, procurou-se saber (com os inquéritos), que tipo de cliente vem para Cascais e que tem potencial de vir para cá. Construiu-se um conjunto de perfis, a quem se deu nomes, idades, motivações. Fez-se uma reflexão e com a informação recolhida do <i>Google Analytics</i> chegou-se a sete perfis. Tem-se construído experiências e histórias para promover Cascais e atrair esses perfis. E perceber se é esta audiência, se não existem outros perfis que se tenham de desenvolver e se há algum que deixe de fazer sentido. Está-se a fazer uma história com o que existe no território (atividades, alojamento, gastronomia, património). Tenta-se formatar conteúdos e experiências para cada um dos perfis. Está-se a testar se os perfis fazem sentido e pretende-se que os associados façam a mesma reflexão e foquem as suas estratégias, porque uma estratégia focada permite melhores resultados.
João Anibal Henriques	Cascais tem registo de inovação e progresso (equipamentos, universidades, espaços verdes). O caminho faz-se com a consciência do que somos, o que fomos e do que queremos vir a ser. Há condições para que a oferta se vá recriando e a estratégia é estar em permanente alerta e ser capaz de interpretar o que temos. A singularidade é única. Os agentes locais terão de estar sensibilizados em relação à importância do setor e de fazer mais, face aos seus concorrentes.
Cláudia Silva Mataloto	Não responde.
Júlia Roque	No caso do alojamento local, criação de um livro com informação e divulgação de experiências turísticas, como passeios de barco, bicicleta, jantares, surf, etc. Tudo o que se possa oferecer de inovador e diferente. É importante ter o máximo de informação, via e-mail, para se poder dar a conhecer aos turistas.
Paula Antunes	Deve haver uma estratégia por parte dos agentes institucionais (CMC e ATC) e outra por parte dos que providenciam os serviços (hotéis, restaurantes, etc.). A estratégia principal deve ser institucional (e tem sido positiva): promover a região, organizar eventos (bem estruturados e equilibrados), dar a conhecer o que a zona tem de especial e ter em conta os locais (Festas do Mar, o Parque da Gandarinha, o Mercado de Cascais, o Lumina), promover o desenvolvimento, atenção à política de preços e acessibilidades. Por parte dos agentes locais: qualidade, assertividade, atenção aos detalhes, bom senso, planeamento, sem nunca esquecer o que é genuíno e o bem-estar da população local.
João Pinto Coelho	É difícil pensar numa estratégia para os agentes locais implementarem. É mais seguir uma lógica de se observar quais os produtos em maturidade e ir limando os mesmos, e ter outros produtos que são inovadores. A parte digital confere imensas oportunidades de divulgação e o acesso a fundos comunitários de apoio nas estratégias digitais e de comercialização. Quando o produto é bom, é importante divulgá-lo. Conseguir manter a consistência durante dez anos e não mudar todos os anos de estratégia, para se conseguir chegar a mais pessoas.
Maria Diniz e Sofia Linares	Promoção (que está a ser boa). Planeamento muito forte. Os eventos e concertos de verão. Desenvolve o negócio dos agentes locais como também afeta indiretamente a comunidade local. Tudo isso são experiências únicas.
Isabel Castanho	É importante promover encontros regulares entre empresas turísticas da região. Um <i>networking</i> que reúna os membros do Turismo de Cascais. Iniciativa importante, permite que as empresas possam interagir e criar essas experiências memoráveis e produtos inovadores e únicos.
José Mota	Ter em consideração a qualidade dos serviços prestados e não somente pensar num proveito economicista. Aproveitar o ciclo favorável, pois quer-se um turismo

	para muitos anos e não para quatro ou cinco anos.
Nuno Sardinha	A promoção é feita, o Turismo de Cascais está presente nos principais segmentos de mercado, para além de que outras unidades (hotéis, <i>venues</i> , etc.) estão presentes em ações onde o Turismo de Cascais não está, para complementar esse plano de promoção. Existe um grupo de entidades (empresas de animação turística, agências de viagem, etc.), o Portugal United, que promove Portugal como destino turístico nos vários segmentos (MICE, FIT's) e várias regiões. São entidades e empresas privadas que complementam e divulgam o produto nos locais que consideram pertinentes.
André Araújo e Sá	No Hotel Palácio existe um serviço personalizado, dedicado, com história e tradição. A diferenciação é feita através dos colaboradores. Antecipa-se as necessidades dos clientes. Desenvolvem-se experiências para individuais e grupos com uma história associada (eventos alusivos ao 007, <i>workshops</i> de gastronomia, visitas históricas guiadas ao hotel) e tenta-se comunicar isso ao cliente. Essa experiência é personalizada com o nome do cliente e ele sente-se único. As pessoas gostam e partilham, cria-se valor.
Lara Grilo	No geral, fazem falta mais categorias de hotéis, que iria trazer outro tipo de turistas, mas que também são bons e gastam dinheiro. A taxa turística cobrada deveria reverter em benefício da população residente, pois não há conhecimento de onde a verba é aplicada. Há muitas obras e melhorias, mas deveria haver divulgação e uma melhoria efetiva, sensibilizando a população que a vinda de turistas é benéfica. A nível estratégico, a promoção tem sido boa. Aposta-se num turismo de qualidade e luxo, os clientes ficam satisfeitos com as experiências. Estamos no bom caminho.
Rita Peres	Princípio-chave é a manutenção de relação estreita com estratégia de planeamento e desenvolvimento, que enfatize diversificação e melhoria dos produtos turísticos e que seduza o turista a ofertas turísticas aliantes. Articulação dos vários atores, existência de parcerias, capacidade de operacionalizar um produto turístico complexo, para criar experiências memoráveis. Canais de comunicação devem ser criados a pensar no cliente para que exista estratégia de ligação emocional, permitindo a avaliação da experiência e daquilo que se pode melhorar e diferenciar em Cascais.

Fonte: própria

Na última questão, acerca de quais as estratégias que devem ser implementadas pelos agentes locais para o desenvolvimento de experiências turísticas memoráveis e únicas em Cascais, as opiniões dos entrevistados foram diversificadas, tendo em consideração cada uma das áreas de trabalho do setor turístico. Um dos inquiridos não respondeu. Um dos entrevistados da ATC defende que a estratégia deve passar por criar e gerir expectativas, uma vez que são as expectativas que determinam se a experiência foi ou não memorável (se as expectativas são atingidas, a experiência será seguramente positiva e memorável). Para outro dos entrevistados da ATC, a estratégia deve consistir na criação de uma história e em contar essa história ao público que a pretende ouvir, através de toda uma estratégia digital. É fundamental conhecer-se melhor o perfil do turista de Cascais, as suas necessidades e motivações, de forma a que se construam experiências que vão ao encontro do público alvo (e de outros potenciais públicos). Promove-se toda a região de Cascais e aquilo que existe no território (desde atividades, oferta hoteleira, restauração, etc.). Pretende-se que todos os associados façam esta reflexão e foquem as suas estratégias, para assim se conseguir obter melhores resultados e se proporcionar, a quem

visita o destino, experiências memoráveis. De acordo com a opinião do vereador independente da CMC, Cascais tem apostado na inovação e no progresso, com a criação de espaços verdes ou com a vinda de universidades. O caminho, na sua opinião, faz-se com a consciência da identidade que caracteriza Cascais, da sua história, do presente e do futuro, isto é, o que queremos vir a ser. Neste sentido, a oferta tem de se ir recriando e estar em permanente alerta para ir ao encontro das necessidades dos turistas. Também os agentes locais têm de estar sensibilizados quanto à importância do setor turístico para a economia e fazer mais e melhor, face aos principais concorrentes do destino. No caso do entrevistado do alojamento local, a estratégia passará por uma maior informação e divulgação turística de todo o tipo de experiências que podem ser vivenciadas em Cascais, aquilo que possa ser inovador e diferente. Para tal, seria importante que a CMC enviasse o máximo de informação sobre o destino para que as unidades de alojamento local (que não sejam associados do Turismo de Cascais) possam prestar as informações necessárias aos seus hóspedes. Um outro entrevistado, pertencente ao setor das agências de viagens, defende que deve haver dois tipos de estratégias: uma por parte dos agentes institucionais (o mais importante) e outra por parte de todos os agentes locais. A estratégia institucional, que tem vindo a ser cada vez mais desenvolvida, deve constar na promoção da região, organização de eventos estruturados e equilibrados, ter em conta a interação entre os turistas e a comunidade local, promover o desenvolvimento, ter em consideração a política de preços e a melhoria das acessibilidades. Ao nível dos agentes locais, a estratégia deve passar por uma aposta na qualidade, assertividade, atenção aos detalhes, planeamento, sem nunca esquecer o que é genuíno e o bem-estar dos residentes. Outro dos entrevistados do setor hoteleiro defende que a estratégia que deve ser implementada pelos agentes locais para se promoverem experiências marcantes no destino é analisar quais os produtos que se encontram na fase de maturidade e apostar noutros produtos, que sejam inovadores, não esquecendo o impacto e as oportunidades digitais, e o acesso a fundos comunitários de apoio à comercialização. A divulgação do produto e a sua consistência é fundamental, para se conseguir chegar ao maior número de pessoas possível. Outro entrevistado na área da animação turística salienta a promoção e o planeamento, como principais estratégias a implementar, assim como a organização de mais eventos e concertos para que se consiga desenvolver o negócio dos agentes locais e melhorar a qualidade de vida dos locais, ao serem proporcionadas experiências singulares. Um outro entrevistado no setor das agências de viagem refere a importância do *networking* entre as empresas turísticas locais, a ser promovido pela ATC, como forma de interação e para se tentar criar parcerias e experiências memoráveis, com produtos inovadores. O entrevistado no setor do transporte turístico considera fundamental a qualidade da prestação dos serviços e não apenas uma perspetiva mais economicista da

atividade turística na região. Destaca ainda a importância de um planeamento a longo prazo, aproveitando agora a fase favorável em que se encontra o turismo em Portugal. O inquirido no setor do entretenimento turístico, admite que a promoção é feita e que a ATC está presente nos principais segmentos de mercado. Nos casos em que a ATC não está presente, estão presentes outros agentes locais, de forma a complementar esse plano de promoção. Destaca um conjunto de entidades de cariz privado (hotéis, *venues*, etc.), o *Portugal United*, que promove Portugal como destino turístico nos vários segmentos e nas várias regiões, complementando e divulgando o produto nos locais em que as entidades oficiais não estão presentes e onde se considera mais pertinente. Um outro entrevistado do setor hoteleiro defende que a estratégia deve passar pela personalização do serviço. A diferenciação é feita através dos recursos humanos existentes, de forma a criar uma relação mais próxima ao cliente e ir ao encontro das suas expectativas. É assim importante a criação de experiências associadas à própria história do destino (neste caso, com o exemplo do que é feito no hotel), comunicando-se isso ao cliente e acrescentando valor ao serviço prestado. Outro dos inquiridos, residente no concelho de Cascais, considera que deveria haver mais categorias de hotéis (o concelho possui muitos hotéis de 5 estrelas), de forma a atrair outro tipo de turistas e outros segmentos de mercado. Por outro lado, menciona que há uma falta de conhecimento sobre a aplicação das verbas resultantes da aplicação da taxa turística, devendo haver uma divulgação desta informação e uma sensibilização à população local de que a atividade turística é benéfica para a região. Contudo, a promoção tem sido boa, o turismo é de qualidade e os clientes ficam satisfeitos com o destino. Por último, outro dos entrevistados, residente no concelho de Cascais e docente na ESHTe, acredita que o princípio-chave reside na relação estreita entre planeamento e desenvolvimento, passando pela diversificação e melhoria dos produtos turísticos. Deve haver uma articulação dos vários atores, devem ser criadas parceiras, a fim de se operacionalizarem produtos turísticos complexos, proporcionando a vivência de experiências únicas. A comunicação deve ser pensada no cliente, estabelecendo-se uma ligação emocional, permitindo avaliar a experiência no seu todo, a fim de se melhorar e diferenciar a atividade turística em Cascais.

5 CONCLUSÕES

5.1 CONCLUSÕES DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo como base a pesquisa bibliográfica e análise dos resultados das entrevistas, pode concluir-se que a experiência turística é fundamental para o desenvolvimento turístico de Cascais, enquanto destino de excelência. Cascais, pela sua localização, história e diversidade de

recursos existentes, oferece aos seus visitantes uma oferta de experiências e emoções variadas. A partilha e divulgação de experiências, através do *marketing* digital ou do *passa a palavra* contribuem para a promoção do destino e para potenciar o desenvolvimento da atividade turística e de todos os seus intervenientes. Por outro lado, a existência de experiências diversificadas e diferenciadas contribuem para a melhoria da experiência turística e para a vivência de memórias inesquecíveis, que reforçam a imagem do destino.

Há por isso uma maior preocupação, por parte do modelo de gestão local, para o desenvolvimento de experiências turísticas. Destaca-se o aumento de eventos internacionais e de qualidade (que atraem turistas e a comunidade local). Estes contribuem para uma maior divulgação do destino e para o desenvolvimento de outros segmentos e nichos de mercado, potencializando a diversificação de experiências e incrementando a economia local. Contudo, existe uma fraca capacidade hoteleira em Cascais, que faz com que a região não consiga atrair certos eventos de maior dimensão. Apesar disso, tem-se verificado um investimento em infraestruturas complementares (escolas, estradas, hospitais, transportes) e uma aposta ao nível da formação profissional (no setor do turismo, da reabilitação e da gestão), sendo por isso possível atrair mais segmentos de luxo, pela qualidade dos serviços. É, também, essencial a interligação entre o setor público e o privado, de forma a que haja uma estratégia conjunta, um ecossistema que promova o concelho e o consiga posicionar como destino propiciador de experiências marcantes.

Conclui-se também que tem havido uma maior preocupação e foco para com a satisfação das necessidades dos turistas, promovendo a sustentabilidade, a qualidade e a singularidade do território. Destaca-se a sensibilização ambiental (menor uso de plásticos, limpeza das praias, ciclovias, etc.), a criação do Bairro dos Museus (maior divulgação do património, de forma mais assertiva e eficaz), maior segurança e melhoria dos transportes públicos. Embora se verifiquem certas restrições ao nível da recolha de passageiros no centro de Cascais e o turismo acessível não estar ainda muito desenvolvido no concelho, fatores que condicionam ligeiramente a atividade turística, as características acima referidas contribuem para atenuar a sazonalidade, para melhorar a satisfação das necessidades dos turistas e conferem melhor qualidade de vida aos residentes.

Neste âmbito, constata-se que a interação entre a comunidade local e os turistas favorece o desenvolvimento turístico de Cascais e contribui para a vivência de experiências autênticas. Embora haja, por vezes, uma reação menos positiva por parte da comunidade local durante a época alta, devido ao aumento do número de turistas e a alguma saturação do território (especialmente no centro histórico de Cascais), acredita-se que esta interação é uma mais-valia.

O turista quer, cada vez mais, conhecer o genuíno e ter um papel ativo na experiência e neste sentido, Cascais tem vindo a criar programas que vão ao encontro desta procura. Destaca-se a hospitalidade de Portugal, que torna a experiência única, confere maior atratividade ao destino e pode contribuir para a fidelização do turista.

Urge conciliar e harmonizar o fator inovação, com a preservação da autenticidade e da tradição e distinguir as experiências genuínas, das experiências fabricadas, para que o destino se consiga posicionar e diferenciar. Salienta-se a importância das tecnologias como forma de fornecer informação, de modo mais rápido e personalizado, melhorando a experiência turística; assim como uma aposta em atividades inovadoras, que consigam promover o destino e que tragam um novo dinamismo às tradições. A renovação e a reabilitação dos edifícios têm um papel fundamental neste sentido, assim como a reinvenção de receitas gastronómicas tradicionais, exemplos de adaptação às novas exigências e tendências dos consumidores. Contudo, o fator mais importante nesta área é o planeamento, uma vez que deve haver um equilíbrio de práticas inovadoras para se evitar a perda das tradições e o desenvolvimento excessivo ou a massificação de certos produtos que estão a descaracterizar certas áreas.

Acredita-se que as práticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas favorecem a vivência de experiências únicas. Destaca-se a importância da personalização do serviço e de perceber o comportamento e necessidades dos clientes, para se conseguir atrair o cliente ao destino. No entanto, Cascais carece de mais práticas inovadoras, pois as experiências focam-se mais na atenção ao cliente. Parece faltar também em Cascais uma melhor exploração dos recursos turísticos existentes (património cultural, Parque Natural Sintra-Cascais) e deveria de haver um maior controle de qualidade do serviço turístico, de forma a melhorar a própria experiência turística. Deste modo, as DMC's poderão aqui assumir um papel mais ativo, através da criação de parcerias com as diversas empresas locais, transmitindo o seu *know how*, de forma a impulsionar experiências únicas e memoráveis. Por outro lado, Cascais deve analisar as práticas turísticas de outros destinos concorrentes (*benchmarking*), para conseguir criar produtos ajustados que preencham todos estes requisitos.

É de realçar que as expectativas dos turistas que visitam Cascais estão a ser atingidas e têm um efeito positivo para o desenvolvimento do turismo na região, conforme os inquéritos realizados neste âmbito e o *feedback* dos turistas, assim como os prémios que Cascais tem conquistado recentemente. A evolução da oferta hoteleira, o aumento dos eventos e do turismo de negócios e a panóplia de experiências que aqui podem ser vivenciadas, contribuem para a dinamização da região. O facto de Cascais não ser tão conhecido como outros destinos internacionais, faz com que as expectativas não sejam muito elevadas e, por isso, a experiência é positiva e supera as

expetativas. Obviamente que é um ponto positivo a favor de Cascais, embora com o surgimento de novos destinos e a forte concorrência internacional, obrigue a uma constante inovação e melhoria, à exploração de novas ideias ou produtos que contribuam para a singularidade e atratividade do destino.

Por conseguinte, conclui-se que a cocriação de produtos e serviços conduz a mais oportunidades e vantagens competitivas para o destino, uma vez que a novidade, a inovação e a criatividade têm grande impacto no mundo digital e atraem atenções. A cocriação contribui para o aumento das parcerias entre as empresas locais e traduz-se na tentativa de se obter um produto diferenciado e personalizado, conferindo atratividade ao destino (que vê assim a sua oferta aumentada). Contribui para a melhoria da relação qualidade-preço, confere mais sustentabilidade à economia local e mais oportunidades empresariais. A cocriação ocorre mais facilmente em Cascais devido à sua situação geográfica, que permite o desenvolvimento de diversos tipos de produtos. Contudo, como ponto menos positivo, esta ocorre muitas vezes por uma questão de rentabilidade e interesses empresariais. O Turismo de Cascais deveria tomar uma postura mais ativa no que respeita à cocriação, de modo a promover melhor alguns dos seus subprodutos e assim alcançar uma maior atratividade do destino (nomeadamente com a promoção do 007, que faz parte da história da região; ou até tentar captar grandes produções internacionais, a fim de se promover a diversidade paisagística).

Atesta-se também que deveria de haver mais estratégias para fomentar o desenvolvimento de experiências inesquecíveis, através da existência de melhores acessos a experiências focadas no consumidor individual, apesar de Cascais estar a caminhar neste sentido. Por outro lado, as entidades institucionais deveriam enviar mais informação turística a todas as empresas turísticas pertencentes ao concelho de Cascais (e não apenas aos associados da ATC, como acontece). Conclui-se ainda que, para que as estratégias sejam mais eficazes, é importante haver uma sensibilização para as experiências e para o planeamento, assim como uma maior cooperação e parceria entre as diversas empresas locais, para se conseguir apostar na inovação, qualidade, criatividade e singularidade. Segundo uma ótica mais promocional, não só Cascais como também Portugal, deveriam construir subprodutos dinâmicos e cativantes, a fim de diversificar a oferta e vender melhor o destino, valorizando-o face aos seus principais concorrentes.

Assim, a estratégia para o desenvolvimento de experiências turísticas memoráveis em Cascais deve consistir, primeiramente, no conhecimento do perfil do turista, saber quais as suas necessidades e motivações e se as expetativas foram ou não atingidas, ou seja, se a experiência foi efetivamente positiva e memorável. O destino deve também focar-se na personalização e diferenciação do serviço, de forma a criar uma relação de proximidade com o cliente e a

acrescentar valor ao serviço. Cascais tem vindo a apostar nesta dinâmica, mantendo a sua identidade, comunicando a sua história, com o foco no presente e o olhar no futuro. A estratégia institucional deverá ter um maior foco na comunicação (marca) e na promoção de todo o território (mais informação turística acessível a todos os intervenientes turísticos, captação de grandes eventos, divulgação das experiências que podem ser realizadas em Cascais, garantir a qualidade de vida dos residentes e melhoria das acessibilidades, com o apoio da verba recebida através da taxa turística). Também as empresas privadas devem ter um foco na sua estratégia de promoção e estar presentes em mercados e feiras onde a ATC não esteja, com a criação de parcerias, como forma de complementar e expandir internacionalmente a marca Cascais. Urge igualmente, tanto ao nível institucional, como das empresas locais, o foco no planeamento a longo prazo, promovendo uma interligação entre todos os intervenientes turísticos, de forma a se prestar uma melhor qualidade de serviço e, assim, se conseguir o desenvolvimento turístico do destino. É, deste modo, fulcral apostar-se na diversificação dos produtos turísticos, proporcionando a vivência de momentos únicos e inesquecíveis a quem visita o destino e potencializando a atividade turística em Cascais.

5.2 CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em consideração a revisão da bibliografia, a análise e caracterização do turismo em Cascais e a realização de entrevistas a personalidades representativas de entidades credíveis na região, constata-se que a experiência está diretamente associada à atividade turística, pressupondo a vivência de emoções e sensações únicas, sejam elas positivas ou negativas. Neste sentido, e à medida que se caminha para um mundo cada vez mais interligado e global, os consumidores estão mais informados e são, por isso, mais exigentes. A procura turística torna-se cada vez mais diferenciada e é assim fundamental que as empresas turísticas conheçam as necessidades dos consumidores, a fim de se criarem de experiências singulares e marcantes. Para tal, o serviço deverá ser personalizado e a cocriação de produtos turísticos será um elemento diferenciador.

O setor do turismo representa uma parte importante na economia de Portugal, assim como para toda a região de Cascais, como observado no Capítulo 4. O município, devido à sua localização, história e diversidade de recursos, tem apostado na criação de experiências variadas, procurando atrair eventos de relevo internacional, tentando desenvolver outros segmentos de mercado, procurando melhorar as infraestruturas existentes, apostando na qualidade do serviço e potenciando Cascais enquanto destino turístico de excelência. Urge, contudo, a criação de uma

estratégia conjunta a longo prazo, entre as entidades públicas e as empresas privadas, uma vez que se registam ainda algumas fragilidades, nomeadamente ao nível da capacidade e oferta hoteleira, do fator inovação, do turismo acessível e da sazonalidade ainda existente na região, por exemplo. Deverão ser definidas metas que potenciem as características do destino e que assegurem o seu desenvolvimento turístico a longo prazo, contribuindo para o seu posicionamento face aos seus principais concorrentes.

Nesta investigação, procurou-se analisar a importância da experiência turística, associando-a ao caso de estudo do destino Cascais. Com o decorrer da pesquisa, conclui-se que Cascais é um destino fortemente marcado pela criação de experiências, não só devido às características que lhe são inerentes, como também ao trabalho que tem vindo a ser executado pelas entidades competentes do setor, embora haja um longo caminho a percorrer. Contudo, responde-se positivamente à pergunta de partida formulada, isto é, a experiência turística contribui para o desenvolvimento de um destino. De acordo com a análise efetuada, tendo o suporte da informação bibliográfica e das entrevistas recolhidas, a experiência é única e subjetiva, depende de quem a vivencia. Gera a criação de memórias, que contribuem para uma evasão temporal e espacial e, quando positiva, contribui para a melhoria da imagem do destino. Ao ser partilhada e divulgada através do *marketing* digital ou do *passa a palavra*, incita o desejo de viagem e impulsiona a atividade turística. O foco das empresas turísticas deverá residir no consumidor e, portanto, é fundamental conhecerem-se os seus desejos, comportamentos e motivações, de forma a gerar uma experiência que vá ao encontro das suas necessidades e expectativas. Deste modo, através de um planeamento adequado e coordenado, será possível melhorar e inovar a oferta existente, diversificando as experiências, garantindo a qualidade de serviço e desenvolvendo o destino na sua globalidade.

No que respeita à problemática da investigação, foram elaboradas diversas QO. A QO1 - *Como é que as novas tendências de consumo turístico influenciarão as atividades turísticas no destino Cascais?* é validada através da revisão bibliográfica, nos subcapítulos 2.3 a 2.6, assim como nos subcapítulos 4.1 e 4.2 referentes à caracterização do turismo na região de Cascais e às entrevistas, respetivamente (Quadro 8), permitindo alcançar o **OE1** - *Analisar a contribuição das novas dinâmicas da sociedade e do desenvolvimento turístico para a procura de vivências singulares.*

Existe um maior foco na experiência turística, em virtude do crescimento acentuado da atividade turística. Como tal, tornam-se cada vez mais relevantes para o turismo uma aposta na qualidade, na inovação, na personalização e na diferenciação, de forma a que se criem produtos que sejam capazes de cativar o turista ao destino. Em Cascais tem havido uma grande preocupação neste âmbito e o plano de *marketing* internacional 2020 disponibilizado pela ATC

demonstra um maior investimento ao nível da comunicação e um maior relacionamento entre todos os intervenientes do setor do turismo. Pretende-se obter uma maior consciencialização da diversidade de produtos existente na região e que o turista tenha uma maior familiarização com o destino, a fim de se conseguir a sua satisfação.

A QO2 - *O modelo de governância e as políticas desenvolvidas em Cascais contribuem para a criação de produtos turísticos que satisfazem as necessidades dos turistas, para a sustentabilidade e qualidade do destino, assegurando a sua competitividade e singularidade?* foi esclarecida nos subcapítulos 2.1.2, 2.4 e 4.1 - mais concretamente na análise do plano estratégico, de acordo com o estudo da Roland Berger Strategy Consultant (2014). Foi ainda complementada através das entrevistas realizadas (Quadros 9 e 10), concluindo-se que têm vindo a ser criados outros tipos de produtos e segmentos de mercado, que se traduzem num maior investimento de infraestruturas de apoio, melhor qualidade de serviço e coordenação e parcerias entre as diversas empresas do setor. Verifica-se uma maior preocupação ambiental, maior segurança, mais mobilidade no concelho e uma preocupação em se comunicar a história e as características do destino, a fim de se demonstrar a sua singularidade. Esta análise permitiu alcançar o **OE2** - *Estudar o modelo de governância e identificar as políticas desenvolvidas em Cascais que contribuem para a criação de produtos turísticos que vão ao encontro das necessidades dos turistas, mas também para a sustentabilidade e qualidade do destino, garantindo a sua competitividade e singularidade.*

No que concerne à QO3 - *A interação entre a comunidade local e os turistas favorece práticas turísticas autênticas e únicas?* a premissa é validada no tópico 2.1.2 e através das entrevistas realizadas (Quadro 11). Esta interação considera-se favorecedora de práticas turísticas autênticas e singulares, pois o turista quer, cada vez mais, ter um papel ativo e sentir-se parte integrante do destino. Procura sentir e vivenciar a cultura local, experimentar coisas diferentes e únicas de cada destino. Assim, estes fatores conferem uma maior atratividade ao destino e podem contribuir para a fidelização do turista. Ficou evidente na análise que o **OE3** - *Analisar o envolvimento entre a comunidade local e os turistas e as suas implicações na vivência de experiências únicas* foi, igualmente, alcançado.

A QO4 - *A disponibilização de práticas turísticas inovadoras é compatível com a manutenção da autenticidade e da tradição?* é validada através das entrevistas realizadas (Quadro 12), onde se verifica que deve haver harmonia entre inovação e tradição, para que o turista usufrua de uma experiência de maior qualidade. Constata-se que os turistas procuram cada vez mais, práticas inovadoras e dinâmicas. Contudo, querem conhecer as tradições, a cultura e a genuinidade do destino, características que lhe conferem identidade.

No que respeita à QO5 - *A disponibilização de práticas turísticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas por parte dos agentes do setor a operarem no destino Cascais fomenta a vivência de experiências singulares?* a premissa é confirmada nos subcapítulos 2.1.1, 2.1.2 e 4.1, e através das entrevistas realizadas (Quadro 13). Embora se mencione que deveriam existir mais práticas inovadoras por parte do setor privado em Cascais, considera-se que, de forma geral, as práticas diferenciadas e personalizadas conferem maior atenção ao cliente, fomentando, por isso, a vivência de experiências únicas e marcantes e consolidando a imagem do destino. Estas práticas deverão ser dinâmicas e estar em constante mutação, para que quem visite o destino se sinta único, veja as suas expetativas atingidas e, preferencialmente, superadas.

A QO6 - *As expetativas dos consumidores turísticos estão a ser alcançadas e a provocar efeitos positivos no desenvolvimento da atividade turística em Cascais?* é validada no subcapítulo 4.1 (Figura 20) e através das entrevistas realizadas (Quadro 14). Constata-se que a maioria dos turistas que visita Cascais fica muitíssimo satisfeita e, como tal, as expetativas são alcançadas com efeitos positivos no destino. Visto que Cascais não é tão conhecido como outros destinos a nível internacional, as expetativas não são tão elevadas, e por isso, são facilmente alcançadas a partir da vivência de experiências positivas. Cascais, devido à sua diversidade de recursos, história, clima e políticas de promoção, tem ganho uma certa notoriedade a nível internacional, registando uma melhoria significativa ao nível da sua oferta e diversidade de produtos.

Relativamente à QO7 - *Em que medida é que a cocriação de novos produtos e serviços turísticos contribuirá para o estabelecimento de oportunidades e de vantagens competitivas no destino Cascais?* a resposta é explicada no subcapítulo 2.1.3, assim como através das entrevistas realizadas (Quadro 15). A cocriação confere novidade e desperta atenções. O turista procura, cada vez mais, experimentar aquilo que é novo e viver uma experiência inesquecível. A criação de parcerias entre as várias empresas locais, a inovação e a criatividade, assim como a cocriação de produtos ou serviços, tendo em consideração as tendências e necessidades do mercado, contribuem para a diferenciação e aumento da competitividade do destino. Em Cascais, destacam-se a interação e as parcerias entre as várias empresas locais, com reflexão sobre as necessidades e tendências do mercado, com o objetivo da satisfação dos clientes e a rentabilidade dos negócios. No entanto, as práticas de cocriação e personalização neste território, com base na inovação, deverão ser mais frequentes, pois são mais-valias para os consumidores e para o destino. Perante as análises das quatro QO anteriores é possível concluir que o OE4 - *Apurar de que forma é que a cocriação contribui para as experiências singulares e inesquecíveis e quais os seus efeitos no desenvolvimento do destino* foi, também, alcançado.

A QO8 - *Quais as estratégias que os agentes locais devem considerar para fomentar o desenvolvimento de experiências turísticas únicas e inesquecíveis no destino Cascais?* é esclarecida no subcapítulo 4.1 e através das entrevistas realizadas (Quadros 16 e 17). Para se desenvolverem experiências únicas e memoráveis em Cascais é necessário, primeiramente, conhecer-se o perfil do turista, as suas necessidades e motivações. Como mencionado no Relatório do Perfil do Turista para a Época Alta (2018) fornecido pela ATC e de acordo com as entrevistas realizadas, constata-se que existe um conhecimento do perfil do turista em Cascais e que tem vindo a ser desenvolvido um trabalho para ir ao encontro das expectativas de quem visita o destino. Estes dados são, todos os anos, alvo de atualizações, para que as entidades oficiais estejam a par das constantes alterações do mercado e as possam comunicar a todos os agentes turísticos que operam no destino, para que, em conjunto, se consiga prestar um serviço de qualidade e as expectativas sejam atingidas. Ainda assim, a informação relativa às experiências disponibilizadas e aos eventos que decorrem no município devem ser comunicadas aos consumidores mais eficazmente pelas entidades com responsabilidade na gestão das atividades turísticas, em parceria com as empresas do setor. O OE5 - *Identificar os produtos turísticos de Cascais e determinar quais as estratégias consideradas, ou com potencial, para a criação de experiências marcantes* foi igualmente alcançado, através da revisão bibliográfica e da análise das entrevistas.

Cascais tem um imenso potencial, quer ao nível dos recursos culturais e paisagísticos, quer ao nível do clima, da segurança e das infraestruturas. Neste sentido, constata-se que tem existido um maior planeamento estratégico e tem-se apostado numa diversificação da oferta (para além do tradicional Sol e Mar, ainda que exista um grande foco neste segmento). Exemplos disso são a criação do Bairro dos Museus, a promoção de eventos como as *Harley Davidson* ou o *Estoril Jazz Fest*, assim como os eventos que ocorrem no Autódromo e no Casino, a realização de eventos mais focados para a comunidade local (como o Lumina ou as Festas do Mar), uma maior divulgação dos campos de golfe da região nas feiras internacionais, a criação do Núcleo Interpretativo da Duna da Cresmina, entre outros. Simultaneamente, existem ainda pequenos nichos de mercado, como o *birdwatching* e passeios pedestres para observação de fauna e flora, por exemplo. Contudo, estes nichos de mercado são ainda muito pouco explorados e desenvolvidos em Cascais. É necessário que se apostem em mais nichos de mercado, quer ao nível da natureza, como também, por exemplo, ao nível da pesca (uma vez que Cascais é uma vila piscatória), da gastronomia e vinhos, do jogo, etc., potenciando os principais recursos turísticos que a região dispõe, a fim de se criarem produtos mais complexos e competitivos, de modo a se conseguir alcançar um segmento *premium*, que crie mais oportunidades de negócio para a região e que enriqueça a experiência do turista em Cascais. Por outro lado, a oferta

hoteleira em Cascais tem tomado medidas na área da sustentabilidade, da personalização do serviço e do atendimento ao cliente. Todavia, faz falta uma componente de inovação à indústria hoteleira de Cascais, nomeadamente, através da criação de uma *app*, por exemplo, que permitisse uma maior interação entre o turista e o hotel, na qual o cliente teria toda a informação necessária e todos os serviços disponíveis no hotel, apenas à distância de um clique. Ainda nesta área, Cascais tem um Centro de Congressos com capacidade para eventos de cerca de 1000 pessoas (Centro de Congressos do Estoril, 2020). No entanto, carece de uma unidade hoteleira e de uma área de restauração que tenha capacidade para um grupo de incentivo ou congresso desta dimensão. Neste sentido, para que Cascais possa desenvolver o Turismo de Negócios, é necessário ajustar a oferta existente a esta realidade, a fim de se conseguir proporcionar uma boa experiência a todos os que visitam o destino e para se conseguir atrair mais eventos empresariais para a região. No âmbito da gastronomia e vinhos, por exemplo, Cascais poderia potenciar os produtos existentes na região, através da criação de experiências sensoriais e novos produtos. A dinamização do Mercado de Cascais, com a realização de feiras e a implementação de restaurantes tem sido um bom exemplo disso. Contudo, apesar de já terem sido criadas algumas atividades neste sentido, como as *cooking classes*, Cascais carece de um espaço disponível para este tipo de atividade, para grupos de maior dimensão. Como referido, o turista procura o autêntico e o genuíno, por isso, seria de interesse que este fosse ao mercado, interagisse com a comunidade local, comprasse os produtos locais e escolhesse o vinho para degustar (com a presença de um enólogo, que faculte todo o tipo de informação necessária) e depois confeccionasse a sua própria refeição e usufruísse do vinho por si escolhido. Este tipo de atividade contribui para a divulgação dos produtos nacionais e faz com que o turista possa descobrir a identidade e a autenticidade do destino. É preciso, também, ter em consideração a importância das parcerias público privadas, para que todas as entidades do setor, em articulação, consigam a renovação e revitalização do território, posicionando a imagem e marca do destino, a fim de se garantir a sua qualidade e competitividade e para que este seja suficientemente atrativo face a outros destinos concorrentes. Para tal, deverá existir uma personalização do serviço e a comunicação com o cliente será um ponto diferenciador, uma vez que, ao se estabelecer uma ligação emocional, se poderá avaliar a experiência na sua globalidade e, assim, potenciar o turismo em Cascais, proporcionando a vivência de momentos únicos e inesquecíveis. Em suma, é preciso garantir aos consumidores, sobretudo os individuais, um acesso mais fácil à informação relativa às experiências disponíveis. Por outro lado, é necessário incrementar estratégias para o desenvolvimento de experiências turísticas singulares, de qualidade e memoráveis, com auxílio da qualificação profissional dos diferentes agentes,

embora se reconheça o muito de positivo que tem sido implementado pelo diferentes *stakeholders* deste destino.

Nesta investigação identificaram-se e conceberam-se algumas estratégias de desenvolvimento que fomentam a vivência de experiências memoráveis em Cascais, cumprindo-se, deste modo, o objetivo geral da pesquisa. Para este desígnio, contribuiu a análise realizada no subcapítulo 4.1, complementada com a realização das entrevistas e respetiva análise nos subcapítulos 4.2 e 4.3, bem como a restante informação que foi produzida pela pesquisa. Com efeito, nos parágrafos anteriores, foram apontados caminhos para o desenvolvimento de estratégias que fomentem a vivência de experiências marcantes e mencionara-se algumas fragilidades existentes em Cascais, que devem ser analisadas e melhoradas, para se conseguir propiciar a vivência de experiências memoráveis.

5.3 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A escolha deste tema, com este estudo de caso, foi sem dúvida um desafio, pois trata-se de uma temática bastante atual, que depende do envolvimento e relacionamento de todas as entidades turísticas que operam em Cascais. É certo que o facto de existirem inúmeros estudos e informação bibliográfica sobre a temática constitui uma vantagem. Contudo, torna-se também mais morosa a leitura de toda a revisão bibliográfica e a seleção da informação relevante para a investigação, especialmente quando o tempo para desenvolver a dissertação é limitado, por motivos profissionais, pelo tempo de realização e pelo limite do número de páginas.

No que diz respeito à realização das entrevistas, praticamente todos os inquiridos mostraram disponibilidade. Numa primeira fase, considerou-se que seria suficiente a realização de 9 entrevistas. Contudo, após analisados os dados, concluiu-se que se deveria efetuar mais algumas entrevistas para obter melhores resultados e acrescentar valor à pesquisa, pelo que foram realizadas 14 entrevistas no total. O facto de as entrevistas serem presenciais, prolongou o tempo previsto para a realização das mesmas e a sua análise, devido à disponibilidade pessoal e dos entrevistados. Também o facto de as perguntas das entrevistas serem semiestruturadas, fez com que as respostas fossem mais abrangentes, o que dificultou, por limitação de tempo, a elaboração das conclusões. Este estudo teria sido mais enriquecido com a eventual realização de mais entrevistas presenciais. Porém, uma vez mais, por limitações de tempo relacionadas com motivos profissionais, tal não possível.

5.4 REFLEXÃO PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Como proposta de investigação futura, seria interessante aprofundar a revisão bibliográfica, nomeadamente, abordar conceitos como a sustentabilidade e a autenticidade dos destinos. Seria também de particular interesse a realização de um enquadramento nacional e regional, para além do que foi efetuado a nível local, de forma a que esta abordagem fosse mais global e, assim, tornar possível a comparação de diferentes realidades existentes no âmbito das experiências turísticas em Portugal. Deste modo, poderiam ser delineadas estratégias para o desenvolvimento das experiências turísticas marcantes, não só em Cascais, como noutros territórios. Estas medidas poderiam demonstrar-nos as assimetrias existentes nas diversas realidades (Litoral-Interior, Norte-Sul) e poderiam ajudar a diminuir estes contrastes, o que certamente iria contribuir para o desenvolvimento da atividade turística no país. Conforme mencionado no tópico acima, seria importante a realização de entrevistas presenciais a mais entidades turísticas que operam em Cascais, de modo a abarcar um conjunto mais alargado e representativo da oferta turística no concelho, mas, igualmente, a implementação de questionários aos visitantes e, sobretudo, turistas que demandam este território.

Por outro lado, uma vez que a conclusão da investigação foi elaborada no contexto da pandemia Covid-19, seria igualmente interessante analisar, de futuro, qual o seu impacto para o turismo em Cascais. Nomeadamente, analisar o trabalho desenvolvido pelas entidades turísticas de Cascais, o impacto ao nível das empresas turísticas do município e o comportamento dos visitantes, durante e após o período pandémico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*. New York: Columbia University Press, p.39-40
- ATC – Associação de Turismo de Cascais – Visitors & Convention Bureau (2019). *Plano de Marketing Internacional 2020*
- ATC – Associação de Turismo de Cascais (2018). *Resultados Inquérito Turista de Cascais Época Alta Abril 2018 a Setembro 2018*
- ATC – Associação de Turismo de Cascais. *Comparação de estatísticas mensais 2018 e 2019. Posto Turismo Cascais*
- Azevedo, M. (2006). *Teses Relatórios e Trabalhos Escolares (5ª Edição)*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa
- Bagozzi, R. P.; Gopinath, M.; Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(2), p.184-206
- Baker, J. (1987). The role of the environment in marketing services: the consumer perspective. In: Czepiel, J. A.; Congram, C. A.; Shanahan, J. (eds) *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*. Chicago, Illinois: American Marketing Association, p.79-84
- Ballantyne, R., Packer, J. & Sutherland, L.A. (2011). Visitors' memories of wildlife tourism: implications for the design of powerful interpretive experiences. *Tourism Management* 32(4), p.770-779. DOI: 10.1016/j.tourman.2010.06.012
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70/Almedina Brasil
- Baum, T. G. (2006). Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 13(2), p.124-135
- Binkhorst, E. (2006). The Co-Creation Tourism Experience. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31641379/1._co-creating_tourism_experience.pdf?1375088097=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D1_co_creating_tourism_experience.pdf&Expires=1598863991&Signature=KJyrujrPMntktPXSZ8fJiNjSi9OXSAdxGCNDaod9KU20dNvlypvk5a0PEWHFJHRKxPVw-C8tsMee54dC4chb2SipscwJeNQrmoK5sa7wbXU4EkvL5NwWOy84C99rQ-cezqQyBulri5dW6thgzRgs9EtGKEA0UamhF3GVOMYLdUxQYLd4GF2IAL-

- cWi7MdWEzMmXoVBP6OaBiG2sMsx50f7wrST2O~5gJNld8EaRCxjjWEyxKL63btC4p4a
aj50OWjOvkAyyvjNcUmaaoe~t6cJO4wnq3d8RgrEr-8VW3I6Zo5xyzU-
06v3sB1LedfKxxt3YzwO3rsWmoA96zZixlyAw__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA [Obtido a: 18/11/2019]
- Binkhorst, E.; Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, Volume 18(2), p.311-327. DOI: 10.1080/19368620802594193
- Björk, P. (2014). The DNA of Tourism Service Innovation: A Quadruple Helix Approach. *Journal of the Knowledge Economy*, Volume 5, p.181-202
- Bordas, E. (2003). *Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado*. UOC – Universitat Oberta de Catalunya. Disponível em: <http://www.uoc.edu/dt/20219/index.html> [Obtido a: 20/06/2019]
- Buhalis, D. (2001). The tourism phenomenon: the new tourist and consumer. In: Wahab, C.; Cooper, S. (eds) *Tourism in the Age of Globalisation*. London: Routledge, p.69-96
- Buhalis, D.; Gouthro, M. B.; Moital, M.; Rihova, I. (2013). Social Layers of customer-to-customer value co-creation. *Journal of Service Management*, Volume 24(5), p.553-566.
- Campbell, A. (1980). *The Sense of Well-being in America*. New York: McGraw-Hill
- Campos, A.C.; Mendes, J.; Valle, P. O.; Scott, N. (2015). Co-creation of tourist experiences: a literature review. *Current Issues in Tourism*, Volume 21(4), p.369-400. DOI: 10.1080/13683500.2015.1081158
- Cascais Cultura (2019). Disponível em: www.cultura.cascais.pt [Obtido a: 19/12/2019]
- Cavaco, C. (2008). *Turismo, Inovação e Desenvolvimento, Actas do I Seminário Turismo e Planeamento do Território*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, p.393
- Centro de Congressos do Estoril (2020). Hall (Sala A). Disponível em: <http://www.estorilcc.com/o-nosso-espaco/hall-sala-a/> [Obtido a: 24/11/2019]
- CESTUR – Centro de Estudos do Turismo (2006). *Conferência: Turismo em Portugal – Visões para o Futuro*. Disponível em: http://www.center.pt/imprensactr/estudo_281.pdf [Obtido a: 04/12/2019]

- Coelho, M. F.; Gosling, M. S.; Almeida, A. S. A. (2018). Tourism experiences: Core processes of memorable trips. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 37, p.11-22. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.08.004>
- Cohen, E. (1974). Quem é turista? Um esclarecimento conceitual. *The Sociological Review*, Volume 22(4)
- Cohen, E. (1979). A phenomenology of tourist experiences. *Sociology* 13(2), p.179-201
- Cohen, E. (1988). Authenticity and Commoditization in Tourism. *Annals of Tourism Research*, Volume 15, p.371-386
- Cohen, S. A.; Prayag, G.; Moital, M. (2014). Consumer behaviour in tourism: concepts, influences and opportunities. *Current Issues in Tourism*, Volume 17(10), p.872-909. DOI: 10.1080/13683500.2013.850064
- Conceição, C. P.; Silva, F. (2020). *Manual de procedimentos. Pesquisa citação e referência bibliográfica*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Disponível em: http://bibliotecavirtual.eshte.pt/contents/ds_documents/2-edicao-manual.pdf [Obtido a: 25/05/2020]
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Gilbert, D.; Wanhill S. (1998). *Tourism: Principles and practice*. New York: Longman
- Correia, A.; Kozak, M.; Gnoth, J.; Fyall, A. (2017). *Co-creation and Well-being in Tourism*. Switzerland: Springer International Publishing
- Crouch, G. I.; Ritchie, J. R. (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity, *Journal of Business Research*. Volume 44(3), p.137-152.
- Cunha, L. (2006). *Economia e política do turismo*. Lisboa: Editorial Verbo
- Cunha, L. (2008). O Processo de Desenvolvimento do Turismo Português. In: Cavaco, C. (coord.) *Turismo, Inovação e Desenvolvimento, Atas do I Seminário Turismo e Planeamento do Território*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa
- Cutler, S.; Carmichael, B. (2010). The dimensions of the tourist experience. In: Morgan, M., Lugosi, P. and Ritchie, B. (eds). *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*. Channel View Publications, p.3-26
- Damasio, A. R. (1995). Toward a neurobiology of emotion and feeling: operational concepts and hypotheses. *The Neuroscientist* 1(1), 19-25. DOI: 10.1177/107385849500100104
- Dann, G. (1976). The holiday was simply fantastic. *Tourism Review*, Volume 31(3), p.19-23

- Dann, G. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research*, Volume 4(4), p.184-194
- Dann, G. (1981). Tourist motivation: an appraisal. *Annals of Tourism Research*, Volume 8(2), p.187-219
- EFQM - European Foundation for Quality Management (2019). Disponível em: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> [Obtido a: 24/11/2019]
- Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, Turismo de Lisboa, Roland Berger Strategy Consultant (2014). Plano Estratégico para o turismo na região de Lisboa 2015-2019. Posicionar a região de Lisboa num novo patamar de excelência turística. Disponível em: http://www.ertlisboa.pt/fotos/editor2/lis_9970_04248_007_15.pdf [Obtido a: 05/12/2019]
- Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, Turismo de Lisboa, Roland Berger Strategy Consultant (2019). Plano Estratégico de turismo para a região de Lisboa 2020-2024. Disponível em: https://www.lisboa.pt/fileadmin/atuualidade/noticias/user_upload/Relatorio_Final_Plano_Estrategico-2020-2024_compressed.pdf [Obtido a: 25/05/2020]
- Ferreira, A. F.; Vara, F. (2000). Plano regional de ordenamento do território da área metropolitana de Lisboa - PROTAML. Lisboa: Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale de Tejo
- Finn, A. (2005). Reassessing the foundations of customer delight. *Journal of Service Research*, Volume 8(2), p. 103-116. DOI: 10.1177/1094670505279340
- Galí, N.; Donaire, J. A. (2005). The social construction of the image of Girona: A methodological approach. *Tourism Management*, Volume 26, p.777-785
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, Volume 29(3), p.403-428
- Graburn, N. H. H. (1989). Tourism: the sacred journey. In: Smith, V. (ed.) *Hosts and Guests*. Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, p.21-36
- Guerreiro, A. J.; Marques, J. F. (2017). Visita guiada à fábrica de antiguidades: Sociologia, Turismo e Autenticidade. *Rev. Anais Bras. de Est. Tur./ABET, Juiz de Fora*, Volume 7(1), p.8-21
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, Volume 46(2), p.60-72

- Harrington, R. J.; Ottenbacher, M. C.; Kendall, K. W. (2011). Fine-Dining Restaurant Selection: Direct and Moderating Effects of Costumer Attributes, *Journal of Foodservice Business Research*, Volume 14(3), p.272-289
- Harris, K.; Harris, R.; Elliot, D.; Baron, S. (2011). A Theatrical Perspective on Service Performance Evaluation: The Customer-Critic Approach. *Journal of Marketing Management*, Volume 27(5-6), p.477-502
- Hemmington, N. (2007). From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business. *Service Industries Journal*, Volume 27(6), p.747-755
- Hippel, E. V. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, Volume 55(1), p.63-78
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. In: Rust, R. T. & Oliver, R. L. (eds) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage, p.21-71
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, Volume 59(6), p.714-725
- Holbrook, M. B.; Gardner, M. P. (2000). Illustrating a dynamic model of the mood-updating process in consumer behavior. *Psychology and Marketing*, Volume 17(3), p.165-275
- Holbrook, M. B.; Hirschman E. C. (1982). The Experimental aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, Volume 9(2), p.132-140
- Hunt, H. K. (1977). Overview and future research directions. In: Hunt, H.K. (ed.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge, UK: Marketing Science Institute, p.455-488
- Hunt, J. D. (1975). Images as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research*, Volume 13(3), p.1-7
- ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (2019). Disponível em: <http://www2.icnf.pt/portal/ap/p-nat/pnsc> [Obtido a: 11/12/2019]
- Internet World Stats (2019). Internet Users Distribution in the World. Disponível em: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Obtido a: 02/12/2019]

- ISO – International Organization for Standardization (1994). *8402:1994 - Quality management and quality assurance*. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/20115.html> [Obtido a: 19/09/2019]
- Iso-Ahola, S. E. (1980). *The Social Psychology of Leisure and Recreation*. Dubuque, Iowa: Brown Co. Publishers
- Jauhari, V. (2017). *Hospitality Marketing and Consumer Behavior: Creating Memorable Experiences*. Apple Academic Press Inc, p.21
- Jiang, S. (2017). Exploring Experience and Motivation Using Means-end Chain Theory. In: Scott, N.; Gao, J.; Ma, J. *Visitor Experience Design*. Boston, MA, United States of America: CABI Series in Tourism Management Research
- Johnson, A. R.; Stewart, D. W. (2005). A reappraisal of the role of emotion in consumer behavior: traditional and contemporary approaches. *Review of Marketing Research*, Volume 1(1), p.3-33
- Kim, J. H. (2010). Determining the factors affecting the memorable nature of travel experiences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 27(8), p.780-796
- Kim, J. H.; Jang, S. (2016). Memory retrieval of cultural event experiences: examining internal and external influences. *Journal of Travel Research*, Volume 55(3), p.322-339. DOI: 10.1177/0047287514553058
- Kim, J.; Ritchie, J. R. B.; McCormick, B. (2012). Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences. *Journal of Travel Research*, Volume 51(1), p.12-25
- Kim, W. G.; Lee, Y. K.; Yoo, Y. J. (2006). Predictors of Relationship Quality and Relationship Outcomes in Luxury Restaurants. *Journal of Hospitality Tourism Research*, Volume 30(2), p.143-169
- Knutson, B. J.; Beck, J. A.; Kim, S. H.; Cha, J. (2006). Identifying the Dimensions of the Experience Construct. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*. Volume 15(3), p.31-47
- Krippendorff, J. (2003). *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph
- Kristensson, P.; Matthing, J.; Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, v.19(4), p.474-491

- Kumar, A.; Oliver, R. L. (1997). Cognitive appraisals, consumer emotions and consumer response. *Advances in Consumer Research*, Volume 24(1), p.17-18
- Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, Volume 15, n.º 4. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrdq.1117>
- Larsen, S. (2007). Aspects of a psychology of the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Volume 7(1), p.7-18
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, Volume 17(3), p.367-384
- Li, Y. (2000). Geographical consciousness and tourism experience. *Annals of Tourism Research*, Volume 27(4), p.863-883
- Lindstrom, M. (2009). A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos. Rio de Janeiro: Nova Fronteira
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista Semi-estruturada; Análise de objetivos e roteiros. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf [Obtido a: 14/01/2020]
- Morgan, M.; Elbe, J.; Esteban Curiel, J. (2009). Has the experience economy arrived? The views of destination managers in three visitor-dependent areas. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Volume 11(2), p.201-216
- Mossberg, L. (2007). A marketing approach to tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Volume 7(1), p.59-74
- Munar, A. M.; Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, Volume 43, p.46-54
- Neves, L. (2016). *A importância da náutica para a afirmação do destino Cascais: o caso de estudo da vela* (tese de mestrado). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril
- Nora, P. (2017). A cocriação na formação de produtos turísticos. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, n.º 27/28, p.1947-1956
- Oh, H.; Parks, S. C. (1997). Customer satisfaction and service quality: a critical review of literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, Volume 20(3), p.35-64

- OMT – Organización Mundial del Turismo; CET – Comisión Europea de Turismo (2011). *Manual de Marketing eletrónico para destinos turísticos*. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413621> [Obtido a: 27/11/2019]
- Otto, J. E.; Ritchie, J. R. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, Volume 17(3), p.165-174
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Volume 49, p.41-50
- Payne, A.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 36(1), p.83-96
- Pearce, P.; Caltabiano, M. L. (1983). Inferring travel motivation from travellers' experiences. *Journal of Travel Research*, Volume 22(2), p.16-20
- Pechlaner, H.; Döpfer, B. C. (2009). Strategische Produktentwicklung im Tourismus: durch systematisches Management zur Produktinnovation. In: Pechlaner, H.; Fischer, E. (ed.), *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement: Wettbewerbsvorteile für den Tourismus*. Berlin: ESV-Verlag, p.153-176
- Pine II, B. J.; Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press
- Pine, J. B.; Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, Volume 76(4), p.97-106
- PORDATA (2018). Dormidas nos alojamentos turísticos. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Dormidas+nos+alojamentos+tur%C3%ADsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-748> [Obtido a: 04/12/2019]
- Pousman, Z. (2010). Designing pleasurable experiences, Disponível em: https://www.slideshare.net/zpousman/creating-pleasurable-experiences-zach-pousman-remix-atlanta/18-4_types_of_Pleasure_Designing [Obtido a: 21/10/2018]
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 18(3), p.5-14. DOI:10.1002/dir.20015
- Prebensen, N. K.; Foss, L. (2011). Coping and co-creating in tourist experiences. *International Journal of Tourism Research*, Volume 13, p.54-67. DOI: 10.1002/jtr.799
- Prebensen, N. K.; Vittersø, J.; Dahl, T. I. (2013b). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, Volume 42, p.240-261

- Prebensen, N. K.; Woo, E.; Uysal, M. S. (2013a). Experience value: antecedents and consequences. *Current Issues in Tourism*, Volume 17(10), p.910-928
- Quan, S.; Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, Volume 25(3), p.297-305
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4.^a edição). Lisboa: Gradiva
- Região de Turismo do Algarve (2019). Sistema de Gestão da Qualidade. Disponível em: <https://www.turismoalgarve.pt/pt/menu/290/sistema-de-gestao-da-qualidade.aspx> [Obtido a: 19/11/2019]
- Reis, J. A. (2011). A informação turística eletrónica na rota histórica das linhas de Torres como contributo para o consumo de experiências turísticas singulares (tese de doutoramento). Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Universidade de Lisboa
- Richards, G. (1999). Vacations and the quality of life: patterns and structures. *Journal of Business Research*, Volume 44(3), p.189-198. DOI: 10.1016/S0148-2963(97)00200-2
- Richards, G.; Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, Volume 27, p.1209-1223
- Ritchie, J. R. B.; Hudson, S. (2009). Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research. *International Journal of Tourism Research*, Volume 11(2), p.111-126
- RNT – Registo Nacional de Turismo (2020). Disponível em: <https://rnt.turismodeportugal.pt/> [Obtido a: 08/01/2020]
- Roggeveen, A.; Tsiros, M.; Grewal, D. (2012). Understanding the Co-Creation Effect: When does Collaborating with Customers Provide a Lift to Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 40(6), p.771-790
- Scherer, K. R.; Schorr, A.; Johnstone, T. (2001). *Appraisal Processes in Emotions: Theory, Methods, Research*. Oxford, UK: Oxford University Press
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press
- Scott, N.; Gao, J.; Ma, J. (2017). *Visitor Experience Design*. Boston, MA, United States: CABI Series in Tourism Management Research

- Scott, N.; Laws, E; Boksberger, P. (2009). The marketing of hospitality and leisure experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Volume 18(2-3), p.1-12
- Sequeira, E.; Ramalho, M. (2010). *Roteiros do Património de Cascais, Património Natural e Geológico*. Cascais: Câmara Municipal de Cascais
- Sheth, J. N.; Newman, B. I.; Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, Volume 22, p.159-170
- Silva, J. A.; Silva, J. A. V. (1992). *Turismo, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável*. Portugal: Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos – CIDECE
- Smith, J. B.; Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Volume 15(1), p.7-23
- Squire, L. R. (2004). Memory systems of the brain: a brief history and current perspective. *Neurobiology of Learning and Memory*, Volume 82(3), p.171-177
- Sternberg, E. (1997). The iconography of the tourism experience. *Annals of Tourism Research*, Volume 24(4), p.951-969
- Turner, V. W.; Bruner, E. M. (1986). *The Anthropology of Experience*. United States of America: University of Illinois Press, p.33-44
- UNWTO – World Tourism Organization (2017). *Practical guidelines for integrated quality management in tourism destinations. Concepts, implementation and tools for destination management organizations*. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417988> [Obtido a: 13/04/2020]
- UNWTO – World Tourism Organization. Disponível em: <http://sdt.unwto.org/en/content/quality> [Obtido a: 14/11/2019]
- UNWTO – World Tourism Organization. Disponível em: <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf> [Obtido a: 01/08/2019]
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Volume 68(1), p.1-17
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M.; Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing* 85(1), p.31-41

- Vernette, E.; Hamdi-Kidar, L. (2013). Co-creation with Consumers: Who has the Competence and Wants to Cooperate? *International Journal of Marketing Research*, Volume 55(4), p.2-20
- Visit Cascais (2019). Disponível em: www.visitcascais.com, [Obtido a: 18/12/2019]
- Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, Volume 26(2), p.349-370
- Westbrook, R. A. (1987). Product consumption-based affective responses and post purchase processes. *Journal of Marketing Research*, Volume 24(3), p.258-270
- Wirtz, D.; Kruger, J.; Scollon, C. N.; Diener, E. (2003). What to do on spring break? The role of predicted, on-line, and remembered experience in future choice. *Psychological Science*, Volume 14(5), p. 520-524. DOI: 10.1111/1467-9280.03455
- Woodcock, N.; Green A.; Starkey, M. (2011). Social CRM as a Business Strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Volume 18, p.50-64
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 25(2), p. 139-153
- World Travel Awards (2019). Disponível em: www.worldtravelawards.com [Obtido a: 19/12/2019]
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and Synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Volume 52(3), p.2-22
- Zhang, H.; Fu, X.; Cai, L.; Lu, L. (2014). Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis. *Tourism Management*, Volume 40, p.213-223

ANEXOS

ANEXO I – TECNOLOGIAS DE APOIO NECESSÁRIAS AO MARKETING DIGITAL

Llegar a la mayor cantidad de clientes posible	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los motores de búsqueda y marketing de motores de búsqueda de pago • Asociaciones de distribución: sistemas de entrega y de información en la web para suministrar contenidos a partir de las bases de datos de productos y del sistema de gestión de contenidos
Maximizar el valor de la fidelidad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión de las relaciones con los clientes y sistemas de gestión de campañas de marketing por correo electrónico
Unirse a la revolución de las redes sociales, facilitando contenidos generados por los usuarios (UGC)	<ul style="list-style-type: none"> • Software de redes sociales para permitir los contenidos generados por los usuarios y la interacción entre los clientes
Mantener contenidos de alta calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de bases de datos estructuradas de productos • Sistemas de gestión de contenidos
Crear una experiencia del sitio web convincente	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de contenidos • Sistemas de información geográfica (GIS) • Distribución realmente sencilla (RSS) • Presentación, anchura de banda y mantenimiento para lograr las mejores practicas
Facilitar las ventas (directa o indirectamente)	<ul style="list-style-type: none"> • Motor de reservas y procesos de reservas orientados al cliente; • Comparación de esos motores de búsqueda con "sistemas de elección"
Ofrecer viajes combinados personalizados	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de viajes combinados dinámicos
Instar a las empresas turísticas a que pongan su inventario en Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios corporativos, incluidos los operadores de los sistema de gestión de SME, introducen los datos automatizados en la base de datos de la OMD • Extranet del sector para la introducción manual de datos en la base de datos de la OMD

Fonte: WNWTO e ETC (2010, p.11)

ANEXO II – INVENTÁRIO DOS RECURSOS TURÍSTICOS NO CONCELHO DE CASCAIS

Recursos Primários	Património	Natural		Orla costeira/Praias	18	
				Rios, afluentes e ribeiras	8	
				Baías	1	
				Parques Naturais	1	
		Cultural	Monumental	Estações arqueológicas	6	
				Igrejas/Capelas/Ermidas	10	
				Castelos/Fortes	12	
				Palácios	1	
				Torres	1	
				Outros	2	
				Artísticos	Museus/Espaços Museológicos	12
					Outros	15
			Etnográfico	Artesanato	34	
				Outros	10	
				Complementar	Parques/Jardins Públicos	141
					Barragens	1
	Edifícios Interesse Relevante	3				
	Outros	2				
	Atividades		Animação Turística		66	
	Equipamentos	Culturais			8	
		Recreativos	Pistas		1	
			Casinos		1	
			Piscinas Recreio/Competição		11	
			Outros		14	
		Desportivos	Zonas de Caça		1	
			Centros Hípicos		7	
			Golf		3	
			Surf		4	
			Ténis		10	
			Outros		13	
			Negócios	Auditórios/Centros Culturais		20
		Caves/Adegas		1		
		Eventos	Religiosos/Tradicionais			5
	Culturais			8		
	Animação			16		
	Desportivos			66		
	Negócios			10		

Recursos Secundários	Atividades	Gastronomia e vinhos	Pratos Típicos	4
			Doçaria Regional	4
			Vinhos Regionais	1
		Circuitos Turísticos		
	Equipamentos	Animação e vários	Centros Comerciais	5
			Mercados Periódicos	6
		Turísticos	Parques de campismo	1
			Turismo em Espaço Rural	1
			Alojamento	73
			Restaurantes	199
			Casas de chá	16
			Agências de viagem	76
			Rent-a-car	31
			Termas/Spa	10
		Transportes	Aéreos	1
			Ferrovíarios (estações)	7
			Rodoviários (redes)	2
		Infraestruturas sociais	Marinas	1
			Estradas (Nacionais e Autoestradas)	5

Fonte: (Neves, 2016)

APÊNDICES

APÊNDICE I – GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

INTRODUÇÃO DO ENTREVISTADOR
<p>Dissertação de Mestrado em Turismo – Gestão Estratégica de Destinos Turísticos</p> <p><i>O conceito de experiência turística no desenvolvimento turístico de Cascais</i></p>
<p>Bom dia estimados senhores,</p> <p>O meu nome é Ana Raquel Novo e a presente entrevista faz parte da Dissertação de Mestrado intitulada <i>O conceito de experiência turística no desenvolvimento turístico de Cascais</i> no âmbito do Mestrado em Turismo, especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.</p> <p>Escolhi como tema da Dissertação estudar a importância da experiência turística para o desenvolvimento de Cascais enquanto destino turístico.</p> <p>Antes de mais, gostaria de agradecer a vossa disponibilidade e prontidão em colaborar neste projeto. A entrevista terá uma duração aproximada de 20 minutos. Gostaria, ainda, de pedir autorização para gravar a entrevista e questionar se a posso divulgar na investigação. Caso os senhores aceitem, terei todo gosto em enviar-vos a entrevista por escrito para se pronunciarem antes de a integrar na dissertação.</p> <p>Durante a entrevista, gostaria de questionar sobre os seguintes tópicos:</p>
QUESTÕES
<ol style="list-style-type: none">1. Qual a importância de uma experiência turística memorável para o desenvolvimento turístico de um destino?2. Na sua opinião, o modelo de gestão local contribui para o desenvolvimento de experiências turísticas marcantes?3. Considera que as políticas desenvolvidas têm contribuído para a satisfação das necessidades dos turistas, assegurando a sustentabilidade, a qualidade e a singularidade do território?4. No seu entender, a interação entre a comunidade local e os turistas favorece a vivência de experiências autênticas e únicas no destino?

5. A oferta de práticas turísticas inovadoras é conciliável com a manutenção da autenticidade e da tradição?
6. As práticas turísticas inovadoras, diferenciadas e personalizadas proporcionadas pelos agentes do setor que operam no destino Cascais favorecem a vivência de experiências únicas?
7. As expectativas dos consumidores turísticos estão a ser atingidas e a ter um efeito positivo no turismo em Cascais?
8. Como avalia a eficácia das estratégias que têm sido disponibilizadas pelos agentes locais para fomentar o desenvolvimento de experiências turísticas únicas e inesquecíveis em Cascais?
9. De que modo é que a cocriação de novos produtos e serviços turísticos pode contribuir para a criação de mais oportunidades e vantagens competitivas?
10. Quais as estratégias que devem ser implementadas pelos agentes locais para promover o desenvolvimento de experiências turísticas singulares e memoráveis em Cascais?

Muito obrigada pelo tempo despendido e fico ao vosso dispor para os esclarecimentos que julguem necessários.

E-mail:

INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)

Nome:

Cargo:

DADOS DA ENTREVISTA

Local:

Data:

Hora início:

Hora fim:

Fonte: Própria

APÊNDICE II – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)
<p>Nome: Júlia Roque</p> <p>Cargo: Proprietária de alojamento local “Julia’s Pateo” (Carcavelos)</p>
DADOS DA ENTREVISTA
<p>Local: Julia’s Pateo</p> <p>Data: 23/06/2019</p> <p>Hora início: 17h15</p> <p>Hora fim: 18h00</p>
QUESTÕES
<ol style="list-style-type: none"> <i>1. Eu creio que é muito importante ter esta experiência turística memorável para qualquer destino. Agora eu não conheço em concreto o que é que tem sido feito neste âmbito em Cascais. Mas como eu própria, como turista, quando vou a outros países, vejo e revejo que as experiências que os turistas partilham e as experiências que os turistas vivem noutras cidades, certamente que incrementa muito, impulsiona muito, para no ano seguinte e no futuro, continuar a haver cada vez mais experiências marcantes.</i> <i>2. No meu caso em concreto, como proprietária de um alojamento local em Carcavelos, confesso que não tenho qualquer experiência sobre a atuação do modelo de gestão local praticado em Cascais. Não conheço, e, portanto, acho que não posso responder a esta questão...</i> <i>3. Apesar de não conhecer, de facto, qual é que tem sido a política de gestão relativamente ao turismo, seguida em Cascais, creio que é muito importante assegurar de facto a sustentabilidade, a qualidade e a singularidade do território, em qualquer das circunstâncias, em qualquer gestão local que se esteja a promover, em qualquer autarquia. Eu não conheço pessoalmente e vou já dizer porquê: não tenho tido, enquanto proprietária de alojamento local na linha de Cascais, na comarca de Cascais, qualquer tipo de contacto, seja da Câmara diretamente, seja da Associação de Turismo que há pouco conheci, por ouvir falar nela. Portanto, não havendo esse contacto, se eu quero transmitir aos meus hóspedes, algum assunto relacionado com atividades que estejam a ser desenvolvidas em Cascais, eu tenho que procurar, indo eu ao turismo local ou então no site da Câmara de Cascais para ver se há eventos que possam eventualmente interessar os meus hóspedes turistas, no verão, que é a única altura em que estou aberta, como alojamento local.</i> <i>4. Sim, isso posso garantir que sim. Porque um feedback que eu tenho sempre dos meus hóspedes</i>

turistas, que são, de uma forma geral, famílias ou casais ou amigos já reformados, ou quase, portanto próximo da idade da reforma, transmitem-me sempre que o aconselhamento que eu dei em termos de restaurantes em Carcavelos, de passeios a dar, são sempre muito bem-vindos e vistos como um aspeto positivo. Os restaurantes que eu tenho recomendado são restaurantes muito locais, não são restaurantes turísticos. São na zona de Rana e do centro de Carcavelos. E essa experiência com locais, com os donos desses restaurantes e dessas pequenas lojas de Carcavelos, tem sido realmente muito agradável para os turistas que eu conheço.

- 5. Pessoalmente, acho que é verdadeiramente conciliável, e não só conciliável, é recomendável. Porque eu acho que todas as práticas inovadoras em termos de turismo, seja oferta de prática de desportos alternativos, seja interação com show cookings ou atividades de outro tipo que não eram tradicionais em Portugal, mas que outros países e outras cidades promovem, é perfeitamente conciliável com a manutenção das tradições portuguesas. Porque não é substituir alimentação, por exemplo, as refeições e a forma tradicional de cozinhar em Portugal, por outras, mas é realçar e trazer novo dinamismo às nossas tradições. Eu acho que aqui eu sou um exemplo, o meu alojamento local pode ser um exemplo disso, porque apesar de ter renovado e reabilitado casinhas antigas, a verdade é que estamos a falar de um património, de umas casinhas que eram dos meus avós, têm 100 anos e eu consegui reabilitar mantendo a traça e a autenticidade dessas casinhas.*
- 6. No meu caso concreto, o facto do meu alojamento local ser no centro de Carcavelos e com um pátio à antiga portuguesa, ou seja, com casinhas à antiga portuguesa, de facto noto que é uma mais valia para os hóspedes que lá ficam. Porque em vez de terem apartamentos que existem iguais em qualquer outra parte do mundo, em vez de terem mobílias que são adquiridas nas mesmas lojas que existem em qualquer parte do mundo, eu tenho alguma mobília antiga, tenho camas de ferro, mantenho a traça das casas originais de há 100 anos e, portanto, é certamente um dos aspetos que os turistas valorizam.*
- 7. Eu creio que neste aspeto só poderei falar acerca do feedback que tenho recebido.... Têm todos gostado imenso de visitar Cascais, é um dos destinos favoritos dos meus hóspedes. Embora eu esteja muito próximo da estação de comboios de Carcavelos e, portanto, tenho consciência que as pessoas tanto gostam de ir a Cascais como a Lisboa também. É ali um ponto intermédio em que a âncora é obviamente a praia de Carcavelos. Mas Cascais, Estoril, Lisboa e Sintra são os pontos fortes. Creio que quanto mais turistas houver na zona de Cascais, maior é a interação com outras experiências e outras realidades e isso só pode enriquecer uma autarquia.*
- 8. Quando os meus hóspedes chegam ao meu alojamento local, em todas as casinhas têm um livro com sugestões de passeios e de experiências para ter e sítios para ir. É evidente que se eu recebesse por mail, por exemplo, da Câmara de Cascais, onde nós fazemos o registo como alojamento local, ou do Turismo em geral de Cascais... se recebêssemos informação de acontecimentos que estejam a decorrer e que são interessantes para turistas, era óbvio que seria uma mais valia e que eu poderia com todo o gosto, reencaminhar e informar os meus hóspedes à*

<p><i>chegada.</i></p> <p>9. <i>Eu creio que é fundamental a divulgação, também junto aos operadores de alojamento local na zona, a divulgação de novos produtos que possamos oferecer aos nossos hóspedes, seria realmente muito atrativo porque o que é tradicional é chamarmos a atenção para os museus, para as praias, para os restaurantes. Mas atividades sazonais ou atividades pontuais seria uma informação extraordinariamente rica e relevante para eu poder passar aos meus hóspedes.</i></p> <p>10. <i>No meu caso concreto, a forma que criei de desenvolver a informação sobre experiências turísticas na zona de Cascais é no livro de cada casa ter informação e divulgação sobre passeios de barco, passeios de bicicleta, jantares numa casa tradicional portuguesa, aulas de surf. Enfim, tudo o que eu possa, de experiências inovadoras e diferentes, para poder fornecer aos meus hóspedes e estar disponível também para tirar algumas dúvidas que eles possam ter. E, portanto, é importante para mim, ter o máximo de informação possível divulgada através de mail para eu poder passar exatamente aos turistas.</i></p>
<p>INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)</p>
<p>Nome: Maria Francisca Cordeiro</p> <p>Cargo: Marketing Manager (Associação Turismo Cascais)</p>
<p>DADOS DA ENTREVISTA</p>
<p>Local: Entrevista via e-mail</p> <p>Data: 24/06/2019</p> <p>Hora início: 18h00</p> <p>Hora fim: 18h00</p>
<p>QUESTÕES</p>
<p>1. <i>É crucial, e é nesse sentido que trabalhamos a comunicação da marca – Experiência – uma forte aposta em conteúdos e em traduzir o conceito da marca em histórias cativantes.</i></p> <p>2. <i>(Não responde)</i></p> <p>3. <i>(Não responde)</i></p> <p>4. <i>Sem dúvida.</i></p> <p>5. <i>Ambas as características num destino (tradição/modernidade e inovação) podem e devem conviver em harmonia.</i></p> <p>6. <i>Sim, e inclusive deveriam existir mais...</i></p>

<p>7. <i>Pelos resultados dos nossos inquéritos, diria que sim!</i></p> <p>8. <i>Positiva!</i></p> <p>9. <i>Pela novidade. A novidade atrai, desperta atenções, cria buzz.</i></p> <p>10. <i>Criar e gerir expectativas. As expetativas determinam a experiência.</i></p>
<p>INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)</p>
<p>Nome: Paula Antunes</p> <p>Cargo: General Manager COMPASSO (DMC em Cascais)</p>
<p>DADOS DA ENTREVISTA</p>
<p>Local: COMPASSO</p> <p>Data: 02/07/2019</p> <p>Hora início: 14h00</p> <p>Hora fim: 15h00</p>
<p>QUESTÕES</p>
<p>1. <i>A partir do momento em que o turismo é uma atividade relacionada com pessoas, com emoções, obviamente que tem uma importância relevante. E porquê? Porque se um destino nos fica na memória por causa de determinada experiência, nós vamos naturalmente falar sobre isso. E ao divulgar essa experiência e os detalhes que nos marcaram, naturalmente estamos a fazer promoção para esse destino. Portanto, o que é que acontece aqui: hoje em dia então tem um impacto muito grande porque as pessoas divulgam imenso nas redes sociais. A informação daquilo que as pessoas estão a viver e a sentir chega rápido. Não é o meu caso, que não ponho nada nas redes sociais, mas eu acho que sou a minoria... O facto de as pessoas divulgarem, promove-se. A promoção, ou só promover um destino, ou só falar sobre o destino, obviamente que não é suficiente para o desenvolvimento do mesmo. Mas ao haver maior promoção do destino, começa a haver maior procura. Para que esse destino esteja com capacidade de estar de acordo com as expectativas, vai ter de se desenvolver. Portanto, quanto melhor for a experiência que as pessoas têm num destino, maior a contribuição para o seu desenvolvimento, porque acaba por “obrigar” que toda a estrutura seja revista e até desenvolve outras ideias, como nós fazemos...</i></p> <p>2. <i>Neste caso concreto, estamos a falar de Cascais, efetivamente tem havido uma série de ações que me permitem dizer que sim, eu acho que contribui para o desenvolvimento dessas experiências. Porquê? Porque todos os eventos que Cascais, em termos de Câmara Municipal de Cascais e Associação de Turismo de Cascais, têm trazido para o concelho, julgo que tem essa linha. Ou seja,</i></p>

o conceito de proporcionar uma experiência especial às pessoas que nos visitam, seja no princípio do turista vulgar/de lazer. Aqui, realmente o site do turismo de Cascais foi desenvolvido um pouco nesse sentido: dar a conhecer às pessoas, mais do que o destino: aquilo que pode ser feito no destino. Portanto, no fundo, e no meu caso, que trabalho em turismo há mais de 30 anos, a minha ideia quando eu comecei nesta área foi exatamente perceber o que é que eu vou fazer para poder proporcionar aos turistas que nos visitam algo diferente daquilo que é vulgar. Há 30 e tal anos o que era vulgar era a pessoa chegar à cidade e tinha a Grey Line, que ainda hoje existe, tinha aquele tour de Lisboa, do Marquês à Praça do Comércio e Belém... Portanto as experiências são sem dúvida a base do poder marcar a diferença.

Mas em termos da gestão local, temos aqui vários exemplos. Recentemente, a Harley Davidson foi um evento que reuniu milhares de pessoas e que não se limitou a oferecer as condições logísticas em termos de hotelaria e serviços inerentes para receber aquelas pessoas todas. Havia uma zona que estava preparada para receber as pessoas. Houve um evento com música, com bares, etc. E isso não só para as pessoas que fizeram parte das Harleys (que vieram com as motos), mas para os outros turistas que estavam na zona e até os locais puderam usufruir daquilo. Enquanto que há 7 anos quando vieram cá a ideia com que eu fiquei foi que as motos eram fantásticas, vimos passarem milhares na marginal, ponto. Passados estes 7 anos, foi completamente diferente: havia toda uma estrutura montada e tem a ver com o branding. A situação também agora do hipismo: o pormenor engraçado de estar, com patrocínio, como é obvio (mais uma vez o branding), que era ter o cavalo ali na rotunda que chamava a atenção... Portanto aqui está tudo aquilo que tem sido feito, os diversos festivais, a street food, eventos que acontecem no Mercado de Cascais, etc., têm realmente em conta a experiência. Não se está só a mostrar o produto, não se está só a divulgar algo na zona, está com um enquadramento e tem evoluído muito nos últimos anos. Aquilo que nós, nesta área enquanto DMC, já fazemos há anos e anos, e que finalmente as instituições turísticas e o poder local já o fazem de forma mais abrangente.

3. *Eu julgo que sim... Eu não tenho analisado aqueles barómetros que mandam da ATC, em termos dos inquéritos de satisfação. Sinceramente, não tenho... Mas tenho mais ou menos a ideia de que há realmente uma boa estrutura montada para que se atinja essa satisfação. Em termos de sustentabilidade, Cascais está com esta dinâmica toda da limpeza das praias, do acabar com as palhinhas, do projeto em relação ao single use plastic, que nós também seguimos aqui na COMPASSO. Em termos de qualidade, aqui honestamente não tem a ver só com o concelho, tem a ver com a sensibilidade de todos os parceiros que estão sobretudo habituados a trabalhar com turismo. Temos sempre aquele problema de quem não tem a sensibilidade para isso... Mas julgo que os padrões de qualidade são realmente elevados. E em relação à singularidade do território, eu também sinceramente acho que tem havido uma atitude positiva neste sentido. Vou dar um exemplo: o forte de Santo António no Estoril. Eu fui lá visitar há uns tempos, estavam lá 2 voluntários, 2 jovens que estavam com flyers, em Português e em Inglês e a dar uma explicação às pessoas. É realmente isto, lá está, vamos buscar outra vez o conceito da experiência da pergunta*

anterior, porque a satisfação dos turistas passa por ter infraestruturas com qualidade, informação e depois a base para atingirem a tal experiência. E eu gostei disso: gostei de ter ali aquele jovem que depois de ler o flyer disse: olha que engraçado não tinha apercebido que era aqui... pois, há tanta gente que pensa que o Salazar caiu da cadeira em Santa Comba e foi aqui, isto é só um exemplo...

Falámos há bocado no Mercado de Cascais: a mesma coisa, manteve-se a estrutura base do mercado. Quando se fala em singularidade do território, passa por aquilo que é genuíno em Cascais. O bairro dos Museus, a casa do Sommer, que é uma casa belíssima de uma família tradicional e que foi transformada numa casa Museu. As próprias instalações ao lado da Câmara, que é um edifício tão especial, tão característico e que está ligado ao turismo com a zona para receber os visitantes... Portanto eu acho que nesse aspeto a Câmara e o Turismo de Cascais estão realmente de parabéns. Já se fazia antigamente algumas coisas neste sentido, mas acho que nos últimos anos tem estado muito patente. O policiamento, a situação da segurança, acho que vai ao encontro da preocupação de satisfação. Tem havido uma preocupação muito grande de posicionar Cascais como um destino de qualidade, de referência, e até criar condições para ir buscar o segmento de luxo, e aí todo o trabalho tem de ser desenvolvido para satisfazer não só as necessidades como as expetativas e acho que temos condições para isso.

4. Sem dúvida, para mim continua a ser o mais importante e a essência daquilo que nos marca. Eu posso falar por experiência própria. Desde que eu comecei a viajar e agora a falar em Portugal mesmo... Eu era aquela pessoa que ia para a aldeia e que metia conversa com a velhota que estava à porta. Isso, como experiência pessoal e que depois marcou um bocadinho a minha personalidade profissional também. Comecei a estudar turismo muito nova. O que sempre me fascinou em Portugal e aquilo que é a base da nossa hospitalidade é que há uma forma natural dos portugueses receberem os turistas que é única. E então estar a ver dos velhotes aos mais novos, a receber e a sorrir, a falar em Português e com o outro a falar na língua estrangeira... Essa interação é realmente única e muito especial. Eu lembro-me por exemplo, de ter no início dos anos 90 e depois ter trazido aqui para a COMPASSO uma espécie de peddy paper de Lisboa, feito na Baixa, delineado por mim, estava escrito em inglês: aqui cada equipa tem de ir comprar um (e depois estava escrito em Português) “carrinho de linhas”, que era para as pessoas interagirem. Eu fiz isto com uma FAM Trip. O que eles se divertiam a tentar dizer carrinho de linhas e os portugueses a rirem-se, porque depois eles iam para a Rua dos Retroseiros. Isso foi mesmo muito especial. O ir ao mercado falar com a senhora, o estar no restaurante, acho que a resposta é sim, favorece muito!
5. É conciliável sem dúvida. Dá é muito trabalho e acho que é preciso planeamento e análise cuidada. Acho que nós em Portugal, muitas vezes, seguimos o ditado “Casa roubada, trancas à porta”. Temos o exemplo agora muito recente, das trotinetes. Começam-se a ver trotinetes nos sítios mais incríveis... Como é que ninguém se lembrou de pôr regras, porque é assim infelizmente

o ser humano, o que é à borla, desvaloriza, portanto quando a pessoa tem de pagar alguma coisa, sente que está a adquirir, enfim, tem um sentido de responsabilidade diferente. Enfim, não percebo muito isso, mas é assim...ou melhor, percebo, mas não concordo e não sigo a mesma linha. Obviamente, se estamos num bairro típico, numa zona especial e se se começam a ver trotinetes caídas por todo o lado, não estamos a conciliar e a fazer uma coisa positiva. Por isso é que eu digo: planeamento e análise antes de se fazer a prática inovadora. Porquê? Porque só agora é que já saiu a regra e lei em que já há uma multa se se estacionar... Porque é que isso não foi feito logo de início? É como a história dos tuk-tuks também.... Há um risco muito grande na manutenção da autenticidade e da tradição, no caso de Lisboa, com os bairros típicos que estão a ficar de tal maneira despejados de locais, que qualquer dia parece uma comunidade de turistas. E aqui é difícil manter isso. Porque tem de haver análise e planeamento e conseguir delinear uma situação com equilíbrio. O alojamento local devia ter quotas, acho que agora já tem, mas é agora passado não sei quantos anos e terem sido feitos muitos exageros... Portanto na minha experiência em termos de COMPASSO, tudo o que tentámos fazer e voltamos a ligar agora às ditas experiências, para o nosso tipo de experiências e tipos de programas, sempre tentámos inovar, mas ao inovar fazemos questão de mostrar qualquer coisa que é único também. Um exemplo são os tasting tours, ou incluir as segways, os tuk-tuks, para não fazer só o tradicional com o autocarro, mas não se deixa de levar o turista aos pontos de referência e não se deixa de dar a experimentar aquilo que é mais genuíno e mais autêntico da cidade. Porque se calhar encontra-se um go car ou segway noutra qualquer capital do mundo, mas ao fazer essa ligação, lá vamos nós relacionar com as experiências, está tudo interligado...

- 6. Sim. Esta resposta vai ser mais curta porque vem na sequência de tudo o que eu já disse anteriormente. Sem dúvida alguma, e aí temos nós, DMC's e agências de incoming, uma palavra especial a dizer. Claro que, entretanto, também apareceram os organizadores de eventos, as empresas de animação turística, os próprios hotéis, tudo o que está relacionado com serviços está incluído aqui. Qualquer hotel que tenha um serviço mais personalizado, vai obviamente ser marcante na experiência de um cliente. Os restaurantes a mesma coisa, tem a ver tanto com a oferta como com o serviço. No nosso caso, temos a visão global de tudo isso porque sempre trabalhamos com todos os serviços inerentes àquilo que completa. Desde a chegada ao aeroporto até ao programa todo, nós sempre tentámos... E a própria filosofia da nossa empresa é isso: é que todos os nossos serviços sejam isto mesmo: inovadores, diferenciados e personalizados. E ao fim de 22 anos de COMPASSO temos a prova de que isto tem favorecido as experiências, porque senão já não existíamos.*
- 7. Pela nossa experiência, nós vemos que o feedback é sempre positivo, é sempre que sim, que as expectativas foram atingidas. Mais uma vez, só analisando aquele barómetro e as estatísticas do turismo de Cascais, é que se poderia ter uma noção daquilo que é mais importante para o turista de lazer, aquilo que nós chamamos em termos de COMPASSO, o cliente final. Mas em termos de todos os clientes que trazemos para cá, todos os nossos grupos, eu digo que sim. Temos uma quota*

parte de responsabilidade nisso também. Faz parte da nossa obrigação garantir que as expectativas são atingidas e pelo feedback que temos tido dos nossos clientes. E depois o efeito positivo, porque em muitos casos já não precisamos nós de estar a sugerir a alguns clientes porque é que não consideram Cascais. Já temos alguns dos nossos clientes que a partir do momento em que tiveram um grupo com uma experiência positiva dizem olha e se calhar sugeria Cascais, e este hotel ou aquele restaurante, passa por aí...

8. *Aqui enquanto agentes locais estamos a falar em termos de todas as entidades que estão ligadas ao turismo, seja a nível institucional seja naquilo a que nós chamamos parceiros. É assim...eu julgo que em termos de eficácia, à partida, as estratégias têm sido eficazes, sim. Vimos pelas perguntas anteriores e chegámos à conclusão de que se estavam a criar condições de qualidade e a providenciar boas experiências e as expectativas eram atingidas. Em relação às instituições, julgo que a estratégia é positiva sim. Em relação a todos os outros envolvidos, acabo por sentir que quem está a delinear a estratégia somos nós. Ou seja, a nossa estratégia tem de ser eficaz para atingir os nossos objetivos enquanto empresa e para isso nós vamos rodear-nos dos parceiros que cumprem esses requisitos, porque, lá está, nós queremos que estas experiências sejam realmente positivas. Sinto que nós somos responsáveis por isso também, não sou capaz de dizer as estratégias são eficazes ou não são eficazes... A base tem de ser eficaz senão não se atingiam os resultados que se tem vindo a atingir.*
9. *Um dos exemplos concretos que temos aqui é exatamente relacionada com a nossa área, a interação que nós fazemos com os parceiros. Por exemplo, nós enquanto COMPASSO temos uma parceira com determinada empresa de animação turística e vamos fazer um produto diferente. Porque já há passeios de jeep, aulas de surf e paddle, e tudo isso faz parte da dita experiência e oferta. Portanto, quando nós personalizamos determinado produto e tentamos integrar nos nossos serviços um detalhe diferente, fazemos uma paragem naquele bar que até passa despercebido se não levarmos lá o nosso grupo (aqui estou a falar mais de grupos, por ter a ver connosco...). Portanto, as oportunidades aumentam, naturalmente, porque o cliente sente que foi algo feito para ele: voltamos outra vez à mesma conversa, é a filosofia da COMPASSO, é o feito à medida, é tornar o programa especial. Por isso é que nós não divulgamos o que fazemos, porque tudo aquilo que se faz aqui na zona já está divulgado por não sei quantos sites e por todas as formas de promover essas situações, portanto, vantagens competitivas, também, a vários níveis: em relação a outros destinos, em relação a relação qualidade-preço, que acabamos por ter a tal dita questão da sustentabilidade da economia, que também passa por todos os parceiros terem oportunidade de desenvolver os seus negócios. E aí eu sou completamente a favor de cocriação de produtos, serviços, programas.*
10. *Aqui relaciona-se com o que eu falei da cocriação de novos produtos. Basicamente eu acho que deve haver uma estratégia e agora agentes locais eu tenho de dividir: são os agentes institucionais, portanto Câmara de Cascais e Associação de Turismo de Cascais e são todos os*

agentes nossos parceiros, portanto, todas as entidades que fazem parte de quem providencia serviços turísticos (hotéis, restaurantes, animação turística, por aí fora). A estratégia principal, para mim, que deve ser seguida pelas entidades institucionais e julgo que vem na sequência daquilo que eu acho que é positivo e tem sido feito até agora é continuar a promover a região e organizar eventos como têm sido feitos, em que não é o evento só em si, dá-se a conhecer um pouco daquilo que é especial na zona, fazendo isto sempre a ter em conta também os próprios locais. Ou seja, as Festas do Mar acabam por ser uma referência: neste momento se calhar já há turistas que até vêm a Cascais em agosto para aproveitar aquelas datas porque sabem que aquilo é especial, mas é muito para os próprios locais. Há eventos de família, por exemplo, no parque da Gandarinha, os tais eventos que falávamos no Mercado de Cascais (a Feira do Chocolate, a Feira da Cerveja, os produtos típicos), o Mercado de Natal, o Lumina, portanto, a estratégia principal, para mim, deve ser essa. São uma série de eventos, que devem continuar a ser promovidos, bem estruturados e, sobretudo, devem manter o equilíbrio com os locais e eu julgo que há essa preocupação. Promover o desenvolvimento, mas a fazer a ligação sempre àquilo que nós temos de especial e aí tem de haver uma preocupação com a comunidade, com as pessoas que cá vivem. As pessoas têm de ter condições de acesso a esses eventos também, e isso passa depois por toda uma política de preços, acessibilidade. Acho que deve ser isso.

Em termos dos agentes locais que providenciam os serviços, acho que basicamente a estratégia deve ser qualidade, assertividade, com atenção aos detalhes. Mais uma vez, é aquilo que nós fazemos sempre, qualquer sítio onde nós trabalhamos em Portugal, segue essa estratégia. Tem de se analisar o que se vai fazer, se realmente não tem nenhum impacto negativo naquilo que é o genuíno em Cascais. Por muito que queira inovar, se nós fizermos qualquer coisa na praia do Guincho, nunca vamos fazer nada que ponha em causa o bem estar das pessoas que possam estar na praia ou que, independentemente de se ter de pedir as autorizações à capitania e tudo isso, mas lá está, tem a ver com bom senso, com planeamento, com qualidade. Acho que é por aí.

INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)

Nome: João Pinto Coelho

Cargo: Sales Director (Hotel Quinta da Marinha)

DADOS DA ENTREVISTA

Local: Hotel Quinta da Marinha

Data: 03/07/2019

Hora início: 11h00

Hora fim: 12h00

QUESTÕES

1. *O objetivo sempre de um destino, de um hotel, de uma agência de viagens, neste mundo mais digital, é transformar clientes em embaixadores, neste caso, do destino. Transformar clientes em embaixadores. E que vemos que o chamado peer to peer é muito mais credível do que a publicidade. Estive a ver, porque está sempre a mudar e diz que, em 2017, a última estatística que eu vi, os Americanos veem em média 4.000 anúncios por dia. Isto faz com que nós, enquanto seres humanos, aprendamos a desligar o cérebro quando vimos anúncios, para a cabeça estar mais livre. É o mesmo quando se faz todos os dias um percurso a guiar para o trabalho e então já se vai sem pensar, é a mesma coisa. Com tanto anúncio, nós desligamos dos anúncios. E então passamos a acreditar muito mais naquilo que os amigos põem no Facebook. Se os amigos vão a Cuba e põem que Cuba é um espetáculo, tu acreditas. Mas se vires um anúncio de Cuba, já não acreditas. Então, proporcionar experiências únicas e transformar os clientes em embaixadores é o melhor investimento que podemos fazer. Transformar os clientes em fãs, porque depois tudo aquilo que eles põem tem uma exposição e consegue influenciar milhares de pessoas, principalmente neste mundo hiperligado. Se o vídeo for muito giro, pode chegar a milhares e milhares de pessoas. Ou numa situação catastrófica, uma reclamação mal atendida também pode chegar a milhares e milhares de pessoas. Portanto, se fizermos coisas únicas, tem um impacto muito, muito grande. Na estância de ski, Vale Thorens, há um bar no meio do nada, que nem sequer é na vila, que se chama La Folie Douce. E no meio da montanha meteram lá uns DJ's, música e saxofone, aquilo começou a ter tantos vídeos e a passar de pessoas a pessoas, com pessoas a dançar e isso, que isso passou a ser um dos pontos mais fortes da estação e a estação passou a ser conhecida na Europa inteira. E era um bar no meio do nada, completamente esquecido numa estação de ski, mas como aquilo era de certa forma diferente e memorável, conseguiu chegar a milhares de pessoas.*
2. *Acho que sim, sem dúvida. Tem criado algumas experiências turísticas marcantes, em que o destaque vai para a parte de eventos. Alguns eventos que têm sido fortes e têm trazido pessoas a conhecer a região e que não conheceriam de outra forma e que juntam diferentes alibis a um destino diferente, como por exemplo, o evento das Harley Davidson. O evento que trouxe milhares e milhares, estamos a falar em 50.000 motos, o evento dos Minis ou o Cool Jazz Festival (onde vem a Diana Krall, o Jamie Cullum, Norah Jones), ou o IronMan (em que vêm 3.000 atletas estrangeiros), que há vários IronMans em vários destinos mundiais, mas aqui a natação é na Baía de Cascais, uma baía de pescadores, a bicicleta é fazer a marginal com o nascer o sol e depois subir a serra de Sintra e inclui uma volta dentro do autódromo (onde o Ayrton Senna ganhou a primeira corrida na Fórmula 1), depois Sintra e depois correr na Marginal com vista mar...vão se tornar embaixadores, como falámos na outra pergunta... Mas eventos como o IronMan ou como o Gran Fondo, também ligado a bicicletas, ou como o Sixes, que é um torneio inovador de golfe do European Tour. Este tipo de eventos tem ajudado a colocar Cascais no mapa e a, simultaneamente, criar experiências únicas. O festival Lumina, que é uma maneira muito*

interessante de conhecer Cascais à noite, misturando a parte cultural com a parte de iluminação e arquitetura, eu acho que eles têm tido um papel muito forte de criar alibis para diferentes tribos conhecerem Cascais.

- 3. Eu acho que sim, tem contribuído para a satisfação dos clientes, nomeadamente organização da experiência do turista. Aqui o que eu me lembrei foi o exemplo do bairro dos museus. Tentou-se criar um cluster de museus, para se ter uma experiência mais harmoniosa e ao mesmo tempo promover com mais força o património cultural, e isso é muito importante e muito útil e os privados não conseguiriam fazê-lo. Precisamos de divulgar, porque às vezes as coisas são bem feitas, mas falta divulgar para depois entrar na tal velocidade cruzeiro e da divulgação passar a ser peer to peer, os tais clientes que agora já são fãs, a passarem fotos e fotos daquilo que seria o Museu do Louvre de Cascais, ou de um quadro da Paula Rego que poderia ser vendido por um milhão e passar como se fosse uma Mona Lisa à nossa escala, as pessoas sentirem que têm de passar lá e ver.*
- 4. Sem dúvida. Eu acho que quando as pessoas saem da sua terra é para experimentarem coisas diferentes, para viverem coisas diferentes, porque senão ficavam onde estavam e não faziam este investimento que é vir de férias. E temos sempre de tentar que as pessoas sintam o que é o local, para ser diferente dos outros destinos. Sempre que estamos a tentar ser diferentes, estamos a deixar de competir em preço. Sempre que somos muito parecidos com os outros, a única diferença que podemos fazer é preço. Por exemplo, outros destinos que apostam forte no all inclusive e em que a pessoa não sai do hotel, aí só se compete em preço, porque ficar dentro de um hotel na Turquia ou na Tunísia, ou em Cuba, é igual, porque é hotel contra hotel. Então a diferença só vai ser preço. Quando tentamos que a pessoa interaja com os locais, vai ser diferente, já estão dispostos a pagar mais. A experiência de nos misturarmos com os locais completamente autêntica é, por exemplo, o carnaval de Salvador. É uma experiência em que estamos misturados com os locais no meio de vilazinhas que são muito, muito pobres e como há esta mistura com os locais, consegue-se também cobrar preços muito altos. Porque é completamente diferente, porque não tem comparativo. Acho sempre que temos de tentar vincar esta parte, de destinos diferentes. Por exemplo, quando vamos a uma estância de ski, faz parte o chocolate quente, porque é isso que os locais fazem. Ou experimentar os queijos que são típicos daquela parte de França. Quem escolhe um destino como Ibiza, em que o prato forte é a noite, é para ir ver os grandes DJ's e misturar-se com os locais. Ou por exemplo, a Islândia, já é uma natureza bruta e misturar se calhar com um story telling mais atual que estão a conseguir com o Game of Thrones. Ou se for a Madeira, que tem muitas coisas únicas e que adicionaram mais para um publico ligado ao futebol, o Cristiano Ronaldo. Mas é tudo juntar, uma parte do que os locais fazem, a story telling. Por exemplo, em Cascais, juntar a parte de, porque é que sete Reis da Europa se mudaram para Cascais e porque é que escolheram isso. Quem tem feito isso muito bem feito e está em velocidade cruzeiro é o Santini, os gelados preferidos do Rei de Espanha. O Rei de Espanha encomendava os gelados para casa. E consegue juntar uma parte local com story telling, ligado à história do sítio. O*

caminho é este: misturar a parte local e criar histórias e sempre que conseguimos fazer isso estamos a tornar o destino único.

Da parte da Câmara de Cascais tem sido posto algum foco nisto. Concordamos que há muitos investimentos, que à primeira vista poderiam beneficiar fortemente os locais, também são excelentes depois para quem visita. Por exemplo, a parte de segurança, claramente beneficia os locais e os turistas. A parte de limpeza das escolas, facilmente beneficia os dois (se temos boas escolas, mais portugueses querem viver em Cascais), a parte de Wi-Fi no centro histórico de Cascais, claramente beneficia os dois – se calhar mais locais ficam no centro, os estrangeiros querem estar junto dos locais. O próprio Lumina, os locais e os estrangeiros acabam por se misturar e torna a experiência mais única. Ou as Festas do Mar, que se calhar o cartaz tem muitos cantores portugueses, mas os estrangeiros querem misturar-se com os portugueses e então beneficia claramente os dois. Os restaurantes e as praias estão mais frequentados pelos portugueses e os estrangeiros gostam de se misturar. Esta parte do “ser bom para o local beneficia o estrangeiro”, sem dúvida que é uma parte importante. Para não falar do segundo passo, que é quando o turista vem uma vez e outra vez e depois a seguir quer comprar casa e mudar-se para cá. E então fica um embaixador fortíssimo, porque a seguir vêm outros amigos visitá-lo. Se ele escolheu isto para viver, quer dizer que é um destino fantástico e vêm muitas pessoas. Portanto, sem dúvida que esta parte de beneficiar o local está casada com o tornar o destino turístico muito atrativo e menos sazonal.

5. *Sem dúvida. O que me vem à cabeça sobre este assunto é principalmente ligar a utilização de tecnologia a apresentar património histórico de uma forma mais inovadora, mais dinâmica e mais personalizada, seja ao ritmo de cada cliente. Por exemplo, se estivermos a ver o Museu da Paula Rego, um quadro que te interessa a ti, a mim pode não interessar. E sobre aquele quadro, por exemplo, com a ajuda de uma app (não sei se existe ou não), apontar para o quadro e aparecer por baixo, a história desse quadro; tu se calhar ficas ali 15 ou 20 minutos e a mim esse quadro interessou-me menos. Mas no outro, eu já fiquei 30 minutos e tu passaste e poder ser altamente personalizado à medida de cada um, acho que as tecnologias podem ajudar muito nesta parte, contrastando com o outro modelo que também acho interessante mas que pode não ser para todo o tipo de pessoas que é ir com uma guia e todos termos de ouvir a mesma história e esperar em momentos em que se calhar até estamos impacientes, alguns momentos em que se calhar queríamos que a pessoa se debruçasse mais e a pessoa não sabe mais sobre esse assunto porque não é uma máquina. Ou uma mistura dos 2, e aí a tecnologia acho que pode ajudar muito. Lembrei-me também desta descoberta que houve: foi descoberta uma nau da Índia naufragada ao largo de Cascais, do ano de 1575, considerada descoberta de século. Por exemplo, uma coisa destas, com o auxiliar de tecnologia, vamos imaginar que se podia organizar, para um tipo de cliente muito especial, um mergulho em que se via estas peças que estão no fundo do mar e antes ou depois explicava-se a história ligada a estas naus, o que é que faziam, etc. Aqui, lá está, uma parte de património histórico que tem 500 anos, que só passa a ser possível de ser contado com*

auxílio de tecnologia.

- 6. Sim, favorecem sem dúvida nenhuma. Pensei num panorama de concorrência internacional fortíssima, em que o único caminho é cada um especializar-se no seu papel. Ou seja, os hotéis, focarem-se em receber bem os clientes, porque a nível hoteleiro temos uma concorrência internacional muito, muito forte. De destinos muito fortes, que investem forte e de cadeias internacionais em cada destino, hotéis independentes cada vez são mais diferentes e mais inovadores. Então, nós focarmos a parte de receber os clientes e confiar nos agentes para a experiência fora do hotel. Porque os hoteleiros que tentam fazer isso é fora do seu core-business e vão deixar de fazer bem a parte dentro de casa e fazer mal a parte fora de casa. Então acho que isto é a parte fundamental dos agentes debruçarem-se nesta parte de criar experiências únicas fora do hotel e serem como se fosse o grande aliado dos hotéis quando temos pedidos à medida de wine tasting com uma visita a Sintra. Entregarmos às pessoas que fazem melhor isto. A visita a Sintra com uma parte também de limpeza de floresta, ao parceiro que faz melhor isso. De stand up paddle na praia da Conceição em que tem uma parte também de aula de yoga, entregar a quem faz isto de bicicleta em Sintra em que vão com guias que sabem os caminhos mais bonitos, os caminhos onde passam menos carros e que ajudam a pessoa se furar um pneu e que tem a parte de nutrição energética, porque são coisas tão especializadas, que tem de ser agentes especializados, para não falar da parte básica, que é a parte de seguros, mas que tem de ser pessoas que não hoteleiros e especializadas. Por exemplo, as aulas de surf estão a ter um sucesso muito interessante, mas têm de ser com pessoas altamente especializadas nisso, nunca pode ser a parte hoteleira.*
- 7. Acho que sim. Cascais tem um ponto forte e, simultaneamente, um ponto fraco, se é que é possível. Que é: como Cascais não é um destino ainda muito famoso, comparado por exemplo, com Cannes, quem vem, as expectativas não são altíssimas. Então as pessoas têm saído daqui agradavelmente surpreendidas porque são “um público fácil de surpreender” porque não estão à espera. Como por exemplo, quem vai a Nova Iorque, ou somos menos conhecidos do que Saint Tropez... E então, as expectativas têm sido atingidas, mas a concorrência internacional é muito, muito forte. Então, quem volta (e temos muitos clientes que estão a regressar), temos de subir para os surpreender, porque quando voltam já têm uma expectativa acima. E quem esteve, também disse e elogiou Cascais e quem vem recomendado por essas pessoas, também temos de subir. Principalmente, porque os concorrentes também não estão parados e estão sempre a inovar, estão sempre a fazer preços mais competitivos, experiências inovadoras. A cidade nº 1 de turismo mundial é Paris e tem um plano de reformular a cidade, verdadeiramente incrível. Se o nº 1 destacado está a fazer isto, nem podemos imaginar quem está em 20º ou 30º... Portanto, as pessoas têm saído satisfeitas, mas há uma concorrência muito forte que nos obriga a melhorar e a fazer assim, a continuar a fazer muita coisa inovadora. Por exemplo, no segmento do golfe, nos últimos anos apareceram concorrentes que não o eram e que nós não esperávamos, como o Dubai e Abu Dhabi. Não estavam no mapa do golfe e agora passaram a ser um destino que concorre com Portugal e*

Espanha, em algumas alturas com os preços iguais a nós, para uma experiência bastante mais luxuosa que o nosso destino. Faz com que nós tenhamos que concorrer mais uma vez com as armas que eles não têm, que é a autenticidade, a mistura com os locais, a parte de séculos e séculos de história, a parte de ter um clima se calhar menos agressivo, a parte da segurança... É por isso tudo em jogo que nos torna únicos.

- 8. Acho que tem sido positivo. Há uma certa inovação, têm aparecido experiências diferentes, algumas ligadas ao mar, algumas ligadas à gastronomia e algumas também ao uso de tecnologias. Por exemplo, alguns jogos ligados com o geocaching e misturar isso com a parte de Sintra e misturar a parte dos catamarans inovadores e fazer a costa Cascais-Lisboa, ou juntar a parte dos speed boats em que se explica esta linha de fortalezas e um bocadinho da história de Cascais e Lisboa. Acho que tem havido alguma inovação, sim.*
- 9. Acho que os novos produtos podem ter sempre um contributo muito importante para a criação de vantagens competitivas. Os destinos, os hotéis e os agentes vivem um pouco também de novidades. Há uma grande franja de clientes que querem ser os primeiros a experimentar, porque é o perfil deles: gostam de experimentar e depois divulgar. Mesmo que noutras áreas que não o turismo, isto acontece. E na parte de experiências, é muito importante sempre que aparece algum produto, de certa forma inovador, pode pôr um destino na berra, a ser falado, com facilidade e se for completamente diferente pode-se tornar viral neste mundo digital. Tudo o que for diferente e disruptivo tem um potencial gigante e acho é fundamental explorar sempre uma certa inovação.*
- 10. Eu acho que é sempre muito difícil estar a pensar no que é que nós recomendaríamos como uma estratégia para os agentes locais implementarem... principalmente porque é difícil, como se fosse todos os anos, inventar a roda. Acho que é mais seguir uma lógica de cada um dos agentes, terem pipeline, alguns produtos em maturidade que são os best sellers, ir limando um pouco estes produtos e, simultaneamente, ter alguns novos produtos que vão experimentando e que são de certa forma mais inovadores, para aos poucos e poucos ir ganhando mais volume. Mas acho que é um pouco difícil estar a pensar assim a nível de algumas coisas novas. Acho que sem dúvida, a parte digital, confere oportunidades de divulgação incríveis que há 10 anos seriam completamente impensáveis, budgets de € 1.000/mês no digital que pode chegar a milhões de pessoas, se fizermos targets mais de nicho, pode chegar a milhões de pessoas com muito pouco dinheiro. Outra oportunidade um pouco casada com esta é o acesso de fundos comunitários de apoio nas estratégias digitais e de comercialização. Acho que estas duas coisas são fundamentais, principalmente porque o produto em si, Cascais e Costa de Lisboa, com Sintra também, é único e incrível. Quando o produto é bom, é muito importante divulgá-lo. É muito pior quando o produto é mau e nós estamos de certa forma a tentar mascarar, a fingir que é uma coisa que não é. Acho que é mais uma parte de aproveitar estas duas oportunidades que é o usar o digital para chegar muito longe, os apoios comunitários e a parte mais difícil que é manter a consistência durante 10 anos e não estar todos os anos a mudar de estratégia. Acho que é principalmente estas duas coisas,*

<p><i>juntando a consistência. As coisas não acontecem de um dia para o outro e às vezes estamos a fazer a coisa certa, só que ainda não chegou às pessoas certas. É mais de continuar nesse caminho e tentar chegar a mais pessoas...</i></p>
<p>INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)</p>
<p>Nome: Maria Diniz e Sofia Linares</p> <p>Cargo: Project Manager e Senior Project Manager (Extremo Ambiente)</p>
<p>DADOS DA ENTREVISTA</p>
<p>Local: Extremo Ambiente</p> <p>Data: 09/07/2019</p> <p>Hora início: 9h30</p> <p>Hora fim: 10h00</p>
<p>QUESTÕES</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Acho que aqui é um bocado o passa a palavra: se eu tiver um amigo que esteve num sítio que foi extremamente bom e fez coisas giríssimas, se calhar vou ter vontade de lá voltar. Portanto, nessa parte, o passa a palavra acho que contribui bastante. Se não gostares de um destino e tiveres uma experiência má, se calhar as outras pessoas não vão atrás de ti...</i> 2. <i>Sim no nosso caso, acho que a Câmara de Sintra está a desenvolver a área de experiências, mas a afastar um pouco as empresas de animação turística nesse sentido. De qualquer das formas, se formos olhar para Lisboa ou Cascais, eu acho que ambas as Câmaras estão a contribuir para que as empresas de animação turística entrem no mercado e desenvolvam por si só toda a dinâmica e contribuam para o destino.</i> 3. <i>No caso de Lisboa, eu acho que se está a fazer um esforço enorme com a abertura de cada vez mais hotéis, alojamentos locais, os restaurantes típicos já não são assim tão típicos porque se quer ter um bocadinho mais de qualidade para com os turistas, os transportes. Tirando um pouco a parte das animações turísticas, pelo menos a cidade de Lisboa, que é a mais flagrante, está a fazer um esforço para acolher bem e conseguir suportar... Em Cascais, acho que a Câmara está a contribuir na parte do transporte estatal. Temos agora um autocarro, um comboio elétrico, as ciclovias, as trotinetes... Eu acho que nesse aspeto a Câmara de Cascais está a trabalhar bem para a sustentabilidade do destino. Isso ajuda bastante no destino turístico, pelo menos para quem vem do estrangeiro para cá e tem outro tipo de culturas em que andam muito de bicicleta, a pé, isso tem um impacto muito importante.</i> 4. <i>Sem dúvida. A qualquer destino que se vá, acho que o que se traz efetivamente é a interação com o</i>

local, não é só ir aos pontos turísticos. É ir aos pontos não turísticos e interagir, conhecer melhor a cultura de quem efetivamente vive lá, não é de quem está a fazer aquilo para o turista. E o povo português também é conhecido por um povo que acolhe muito bem as outras pessoas e tenta esforçar-se ao máximo para falar todos os idiomas, tem sempre uma história a contar, portanto acaba por ser uma experiência muito enriquecedora.

5. O problema aqui é a massificação... Por exemplo, Sintra não tem capacidade para receber tanta gente como está neste momento a receber. E o exemplo é o Palácio da Pena, em que as pessoas ficam horas a tentar entrar. Eu acho que os tuk-tuks, os Jeeps ou outros tipos de veículos que temos como animação turística, e pego mais no exemplo dos tuk-tuks, eu acho que é conciliável, mas até certo ponto. A Câmara (de Sintra) tem de ter uma noção daquilo que pode receber ou não e não pode de certa forma, fechar as portas ao turismo, como está a fazer neste momento. Eu acho que temos de arranjar se calhar alternativas e em determinadas horas, podem entrar, e tem de haver mais rotatividade.

Se é conciliável com a manutenção da autenticidade e da tradição? Isso eu acho que depende sempre da estratégia do destino. Eu acho que se for bem planeado, sim. Não estou muito por dentro daquilo que tem sido feito em Cascais, confesso. Sei que Lisboa vai conseguindo conciliar, porque há muito mais variedade em termos de transportes, etc. Em Sintra, não. Não conseguimos entrar em Sintra, os sentidos de trânsito alteraram e para deixar os turistas já tem de ser em pontos de distância e eles têm de ir a pé. Isto para manter também a parte da vila, para que não haja tanto trânsito... Em Cascais eu acho que o presidente está a trabalhar no sentido de sim, conciliar a manutenção da autenticidade e tradição. Em Carcavelos, por exemplo, aquilo que faz falta neste momento é mais ciclovias, mas já estão a trabalhar sobre isso e estacionamento....

6. Sem dúvida. Tudo o que é diferente e personalizado, seja em que destino for, fica para toda a vida, sem dúvida. Em Cascais não sei propriamente o que é que estão a fazer, ou o que é que se pode oferecer para diferenciar, mas por exemplo, se formos para a Baía ou para a Praia dos Pescadores e ver os pescadores a chegarem com as redes, só isso, é uma experiência diferente, porque hoje em dia isso passa-nos completamente ao lado. Portanto, em qualquer destino que seja, tudo o que é diferente e apele para o típico, é sem dúvida, memorável.
7. Eu acho que sim. O nome Cascais fala por si só, não só pelo James Bond (que este ano esteve cá), mas porque tem muitas praias, têm sido feitos trabalhos em relação à vila de Cascais e às envolventes. Eu acho que a expectativa do consumidor é atingida e faz com que eles voltem. Eu conheço muita gente estrangeira que tem casas de verão cá, portanto o objetivo é sempre vir cá, em julho ou agosto, ou mesmo alugar a casa para dar essa oportunidade a outras pessoas.
8. Nós agora não temos ido muito a Cascais...quando vamos a Cascais é mais para fazermos atividades náuticas, para subcontratar, por isso esta pergunta não se adequa muito...
9. Normalmente, quem procura a Extremo Ambiente, procura atividades relacionadas com jeep, que

é mais para a serra. As vantagens competitivas que nós podemos ter aqui é a proximidade ao mar, a restauração e a conjugação da serra e do mar. Se eu conseguir criar um produto que tenha a parte da serra e a parte de mar e que haja atividades que façam com que as pessoas tenham contacto com o ambiente, porque as pessoas hoje em dia vivem muito na cidade, elas querem é experiências no ambiente. Isso faz com que haja uma competitividade em relação a quem faz só coisas em Lisboa. Há mais diversidade. Pode-se sempre conjugar a parte da serra ou com a cultura ou com o mar, temos essa facilidade aqui devido, lá está, à proximidade das coisas.

- 10.** *Promoção, sem dúvida, que eu acho que está a ser muito boa. A nível exterior, no Visit Cascais, acho que eles fazem um ótimo trabalho. Tem um planeamento também muito forte. A questão dos concertos gratuitos que se fazem no verão, isso faz com que seja um desenvolvimento de experiências turísticas singulares. Se calhar já há pessoas que vêm de propósito para assistir a esses concertos. Acaba por ser uma experiência fantástica, com vista mar e fogo de artifício, com bandas que se calhar eu não pagaria para ver, mas que ali gosto bastante de usufruir. Isso desenvolve não só os agentes locais, hotéis, restauração, cafés, como também acaba por indiretamente, ajudar empresas de transportes e a comunidade local. Os eventos que têm acontecido em Cascais acho que chamam: as Harleys, o hipódromo – com um evento que pelo que eu percebi, chamou muita gente, as festas de natal (com os animais aqui da Quinta do Pisão, o contacto com as renas, os camelos), tudo isso acaba por ser uma experiência única.*

INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)

Nome: Isabel Castanho

Cargo: Groups & Events Manager COMPASSO (DMC em Cascais)

DADOS DA ENTREVISTA

Local: COMPASSO

Data: 09/07/2019

Hora início: 12h00

Hora fim: 12h30

QUESTÕES

- Acho que é crucial e, atualmente, mais do que admirar o património cultural ou as características naturais, o turista procura viver experiências. No fundo, é mais o que é que se pode viver e experimentar e não tanto o que se pode ver ou visitar.*
- Eu penso que os responsáveis pela gestão local já são sensíveis a este facto e estão a tomar as medidas certas, mas penso que há ainda muita coisa a fazer.*

3. *Eu penso que aqui em Cascais sim, mais do que por exemplo, em Lisboa. Quando eu penso em Lisboa acho que realmente há uma série de medidas que têm de ser tomadas, porque a cidade está suja, há excesso de alojamento local sem qualidade, há filas intermináveis para visitar monumentos, a rede de transportes públicos é precária... Portanto, quando comparamos Lisboa com Cascais, penso que Cascais nesse aspeto está bastante melhor e penso realmente que a gestão local tem acautelado essa parte.*
4. *Sim, obviamente que sim. É importante manter o destino atrativo também para os locais, para que essa interação se verifique. As experiências autênticas e únicas só são possíveis através da presença e apoio da comunidade local. Por isso acho que é muito importante que o destino continue a ser atrativo, para que as pessoas venham viver para cá e se mantenham cá.*
5. *Sim, é preciso criar condições para que as atividades locais e tradicionais possam ser inovadas, mantendo a sua autenticidade. Por outro lado, criar também experiências com base em produtos autênticos e tradicionais. Se são experiências que são atrativas e que podem ser vividas e experienciadas também por turistas nacionais, certamente que são genuínas e não fabricadas. É importante distinguir estas experiências genuínas de outras que são produzidas apenas para os turistas.*
6. *Sim, favorecem. Mas acho que há ainda muito a explorar para tirar mais partido do património histórico, cultural e natural. Alguns exemplos concretos, aqui em relação a Cascais: acho que devemos criar mais condições para que empresas marítimo-turísticas venham para cá e se explore mais, portanto a parte marítima e o mar aqui em Cascais. Acho que também se poderiam promover mais as visitas ao património cultural da vila, pois temos já uma série de infraestruturas culturais, por exemplo, criar bilhetes conjuntos para visitar vários dos monumentos. Organizar visitas guiadas em que o turista individual, por exemplo, se possa dirigir ao Turismo e haja um grupo organizado, ou guias, que façam essas visitas ao património cultural. A parte também do Parque Natural Sintra-Cascais: aqui em Cascais penso que não está muito bem explorado, por exemplo em termos de percursos pedestres. Também a área dos vinhos, acho que poderia haver maior divulgação dos vinhos, do vinho de Carcavelos, aqui do concelho. E acho que é isto, basicamente, acho que ainda há muita coisa a fazer e muito a explorar para que os turistas vivam essas experiências únicas aqui no destino Cascais.*
7. *Penso que sim. As instituições oficiais deverão ter dados que atestem melhor isso, mas acho que na realidade da nossa pequena empresa, as expetativas dos consumidores são sem dúvida atingidas. Digo isto com base no feedback que nós recebemos dos grupos. Enfim, na nossa realidade eu penso que sim, mas há sempre mais a fazer e mais a explorar e mais a inovar.*
8. *Considerando o grupo de parceiros com quem trabalhamos, penso que o desempenho quanto à criatividade, inovação e melhoria constante de qualidade, tem sido eficaz e positivo. Há sempre mais a fazer, mas acho que vamos num bom caminho.*

9. *Se as empresas fornecedoras de serviços turísticos trabalharem em conjunto, os resultados serão certamente melhores e conseguiríamos seguramente mais vantagens competitivas.*
10. *Acho que é importante promover encontros regulares entre as empresas ligadas ao turismo aqui na zona. Estou-me a recordar de um evento promovido pela Associação de Turismo de Cascais recentemente, que foi o Sun Down Networking que reuniu vários stakeholders da área, todos membros do Turismo de Cascais. Penso que é importante continuar este tipo de iniciativas para que as empresas possam interagir e entre todas, criar essas tais experiências turísticas memoráveis e produtos mais inovadores e únicos.*

INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)

Nome: José Mota

Cargo: Diretor Underway Viagens e Turismo (empresa de transportes turísticos)

DADOS DA ENTREVISTA

Local: Entrevista via e-mail

Data: 17/07/2019

Hora início: 14h00

Hora fim: 14h00

QUESTÕES

1. *É muito importante, pois um cliente satisfeito irá recomendar aos seus amigos e conhecidos o destino e claro os serviços.*
2. *Sim, claro. Embora tenhamos entrado muito no turismo de massas e esquecendo os mercados ditos tradicionais, que exigem mais qualidade.*
3. *Sim. Embora se tenha criado algumas dificuldades de mobilidade, como falta de locais de paragem para deixar e recolher clientes na zona centro da vila.*
4. *Sim, claro. Mas tem-se notado uma reação negativa por parte dos residentes ao aumento de turistas nas cidades.*
5. *Pode ser, mas com conta peso e medida. Na minha opinião, para tudo tem de haver limites pois o excesso de oferta irá levar a má qualidade e à perda das tradições.*
6. *Alguma, sim. Peca por não haver controlo de qualidade aos serviços prestados.*
7. *Sim, cerca de 60% dos visitantes saem satisfeitos. O problema da mobilidade traz-nos algumas dificuldades de prestar um bom serviço, não podendo levar os clientes ao centro da cidade/vila.*

<p>8. <i>Tem sido bom, embora por vezes com pouco profissionalismo.</i></p> <p>9. <i>Os novos produtos são bem-vindos desde que a dita competitividade seja com ética e profissionalismo.</i></p> <p>10. <i>Ter sempre em conta a qualidade dos serviços prestados e não somente pensar no proveito economicista, aproveitando o ciclo favorável, pois queremos turismo para muitos e muitos anos e não somente para 4, 5 anos...</i></p>
<p>INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)</p>
<p>Nome: Nuno Sardinha</p> <p>Cargo: Sales Manager Casino Estoril</p>
<p>DADOS DA ENTREVISTA</p>
<p>Local: Casino Estoril</p> <p>Data: 22/07/2019</p> <p>Hora início: 16h00</p> <p>Hora fim: 17h00</p>
<p>QUESTÕES</p>
<p>1. <i>Em primeiro lugar, tenho de fugir um pouco à resposta para explicar o que é o Casino Estoril. Quando nós falamos neste espaço, falamos num espaço que é um verdadeiro shopping centre de entretenimento e de lazer. Ou seja, um local onde o cliente, qualquer que seja a sua nacionalidade e se é um cliente individual, ou de grupo, enfim, qualquer cliente que entre pela porta principal do Casino sabe que está a entrar num espaço de jogo, obviamente, mas que também é um sítio onde vai ter a possibilidade de um conjunto de experiências que passam precisamente pela diferenciação. Ou seja, nós temos o nosso core business que é o jogo, naturalmente, mas a partir daí temos âncoras que giram à volta do nosso core business, âncoras essas que funcionam como vasos comunicantes, como um princípio de integração total, numa lógica de negócio integrado, em que tem a âncora da animação, tem a âncora da restauração, da cultura. Tudo isto se traduz como? A animação, com a nossa oferta variada de espetáculos, concertos; a restauração pela oferta que temos a nível de restaurantes, todos eles diferenciados e que se complementam, e bares também; a nível de cultura, a nossa galeria de artes com permanentes exposições de pintura e escultura, no auditório onde temos peças de teatro (aí cruza já um pouco com a animação). Portanto, numa unidade como esta, sou capaz de afirmar que é única na Europa, porque isto é mais um conceito de Casino Americano. Um conceito de lazer em que o cliente entra no Casino, tem uma noite divertida, janta, assiste a um bom espetáculo e se quiser não joga. Como é evidente,</i></p>

nós vamos querer que ele jogue. Tudo aqui passa, primeiro, por várias estratégias, obviamente que são estratégias de primeiro captar o cliente por essas âncoras (que ele venha pela animação, restauração e cultura) e depois uma vez cá dentro, tentar que ele vá ao jogo, obviamente nunca ultrapassando as suas capacidades, que é aquilo que nós desejamos para todos eles.

- 2. Penso que sim. Cascais e toda a costa do Estoril tem tido um incremento de várias décimas e unidades ao longo dos últimos anos. Um crescimento sustentável nos vários segmentos de mercado (FIT's, Grupos, MICE, Golfe) e acima de tudo também resultado de uma política que, neste momento, a entidade responsável, a ATC e outras entidades que também têm responsabilidades nessa matéria, são responsáveis pela organização de vários eventos e sem dúvida nenhuma e isso está provado que os grandes eventos trazem muitas pessoas. Se for um evento de cariz internacional, obviamente vai arrastar não só o público nacional como clientes e pessoas que vêm de propósito para esses eventos. Tem sido crescente, nos últimos anos, a quantidade de eventos de cariz internacional e de qualidade, que é aquilo também que se pretende aqui para a costa do Estoril: manter esta linha de turismo de qualidade, segurança, em que o turista, de forma geral, se sente seguro e confortável, numa zona idílica com praias fantásticas, com um legado histórico de Sintra já aqui ao lado e com espaços fantásticos onde podem ter experiências diversas, como aqui no Casino ou outros espaços, que existem aqui no concelho. Estando a falar nos eventos, é óbvio que são eventos de grande dimensão, todos eles díspares, no sentido de tentar cobrir o maior leque possível de áreas, que vão desde os maiores torneios do mundo de golfe (ainda recentemente tivemos o maior evento de golfe de empresas, em que o jantar de gala foi precisamente aqui no Casino), tivemos o IronMan, uma prova de nível mundial. Não vou falar já das provas de vela e windsurf porque isso é já recorrente e é algo que por vezes não chega ao conhecimento público, mas que movimenta milhares de pessoas todo o ano, é uma prática desportiva que não é sazonal, é anual e arrasta milhares de pessoas e o nome para fora. Mas temos provas e concursos de saltos internacionais de Cascais, de hipismo que também aconteceu há pouco tempo. Este fim de semana tivemos também aqui no Salão Preto e Prata a maior prova do mundo de culturismo e de fitness que é o Mr. Olympia e que reuniu 400 atletas. Desses atletas, 4 deles têm mais de 10 milhões de seguidores. Portanto imaginemos um post de um deles a dizer que está no Estoril e no Casino, numa prova e num espaço fantástico, a filmar nos jardins... e está a chegar, no mínimo a 10 milhões de pessoas. Portanto, tudo isto tem um efeito multiplicador. Fala-se no regresso da Moto GP, tivemos o evento da Harley Davidson que foi outro sucesso com milhares de pessoas. São eventos que não só atraem os locais como atraem muitas pessoas de fora. E todos ganham. Nós, Casino, para dizer que temos um impacto direto nas nossas receitas quando há esses eventos internacionais, temos, mas não é impactante, porque o nosso principal cliente é o nacional, que vem regularmente e não um cliente que vem fugazmente, de férias e que vem uma noite ou duas, mas claro que é importante e queremos que ele venha, nem que seja por um minuto. Mas em termos de negócio, é o mercado nacional. E isto também se aplica às outras áreas de negócio que não o jogo, ou seja, quem nos procura é o cliente português, empresas ou organizações, para*

realizar os seus jantares de gala, entregas de prémios, o chamado corporate. Não é que o incoming não funcione, porque funciona e bem, mas a oferta é muito grande, quer em Lisboa, quer aqui no Estoril e Cascais, felizmente hoje em dia já temos uma grande panóplia de oferta que proporciona experiências totalmente diferentes e para quem trabalha em agência de viagens, por exemplo, é facilitadora porque dá um portfolio muito grande de soluções, que vão desde jantares na Adega de Colares a um jantar no Casino ou no Forte da Cruz, ou se for para Lisboa então dispara por aí fora... Por isso sem dúvida que estamos numa zona muito privilegiada.

Depois há um outro segmento que não podemos esquecer, que é o segmento imobiliário. Nós temos cada vez mais um segmento de mercado de clientes brasileiros e que começaram por ser turistas e que neste momento já são residentes. Há uma comunidade brasileira fortíssima aqui em Cascais e não estamos a falar da primeira onda que veio há 10 ou 15 anos, com todo o respeito por todas as profissões, mas que eram pessoas que estavam mais ligadas à área da restauração e neste momento estamos a falar de pessoas que vêm viver. A classe média do Brasil que se fartou da insegurança, da instabilidade política e que se decidiu mudar para aqui: pela questão da língua, o clima e de já estarem na Europa (porque depois ir a Paris são 2 horas de avião, a Milão 2 horas e meia...). Temos também cada vez mais atristas, cantores brasileiros a morar aqui no Estoril (Ivan Lins, etc.). Aliás podemos personalizar a presença estrangeira em Portugal na Madonna. Quando chegamos ao ponto de ter a Madonna a viver na região de Lisboa, isso diz muito. E isto tem impacto imobiliário porque são pessoas que não vêm viver para casas arrendadas, são pessoas que compram casas, de valores consideráveis e tem impacto na receita em termos de IMI para a Câmara. E tudo isto tem um efeito “bola de neve”, uma Câmara que tenha mais receitas, já consegue fazer mais investimentos a nível de infraestruturas e, por outro lado, já se sentem mais confortáveis porque cada vez têm uma melhor oferta: as estradas estão melhores, os hospitais e isso dá-lhes conforto. E há algo também extremamente importante e que pode reter na investigação: o que aconteceu esta semana que foi algo verdadeiramente fantástico e que eu creio que a maior parte do país não se terá apercebido. O protocolo que foi celebrado a meio desta semana entre o Turismo de Portugal, a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e a OMT. O Estoril vai passar a ser, daqui a alguns anos, um verdadeiro HUB a nível de formação turística mundial. Pela primeira vez a OMT vai ter um espaço fora dos seus headquarters, para formação turística. Tal como Carcavelos já é e foi resultado da edilidade aqui de Cascais, foi uma aposta forte na formação e criou-se o Campus de Carcavelos, uma referência a nível de gestão e arrasta e vai arrastar muito mais pessoas do estrangeiro, nomeadamente jovens. Este, a nível de formação turística, vai ser daqui a 3 anos, algo semelhante a Carcavelos. Vai-se construir um hotel, vai ter outras infraestruturas de forma a que tenham vários financiamentos, não só públicos, como privados, as principais cadeias hoteleiras perceberam a importância que tem a formação e este projeto que se falava já há algum tempo e que agora foi finalmente concretizado e que é importantíssimo. Estoril ser referenciado como o principal ponto de formação turística mundial, não tem preço. A juntar também a Carcavelos. O turismo é um HUB que vai ser só

turismo, mas podia ser outra área qualquer, como provavelmente também já ouvi dizer que se vai fazer algo a nível de reabilitação em Alcoitão. Ou seja, a região de Cascais vai ter 3 grandes campos de formação: na área de gestão, Carcavelos, turismo, na Escola Hoteleira e saúde, na área da reabilitação e fisioterapia no Centro de Recuperação de Alcoitão, que por ele só, já é uma referência, tal como a Escola Hoteleira já o era, mas que vai ter agora ali um input e uma aposta muito forte para se tornar também ele uma grande referência. Isto é muito importante, são pilares, a nível de formação, que por si só vão alicerçar e alavancar o nome de Cascais e Estoril para novos residentes, pessoas que venham fazer Erasmus ou Mestrado. Depois essas pessoas vão arrastar outras. Isto não se insere em turismo de massas, turismo de FIT's nem Golfe, nem nada. É outra forma que há de investimento na cultura e educação, mas que vai acabar por arrastar muitas outras pessoas.

3. *Sem dúvida. acho que estes exemplos que eu acabei de referir são bons exemplos da excelente política que tem vindo a ser desenvolvida nos últimos anos. Há aqui algo que eu não posso deixar de referir e enaltecer também: havia um edifício que estava parado há 20 e tal anos, que era um edifício amarelo, que era a nova esquadra da polícia e que estava planeada há 25 anos e que foi inaugurada a semana passada. Isto quer dizer que a Câmara não só tem cuidado com quem vive em Cascais e com a qualidade de vida dos cascalenses e de todo o concelho de Cascais em geral, mas o turista sente-se mais seguro ao perceber que vai para um sítio com uma esquadra, com efetivos, com capacidades de dar resposta, no caso de emergência. Isto também é importante porque tudo isto faz parte de infraestruturas de apoio e nós não podemos descurar disso. Portugal é dado, pela comunicação social, como o 3.º destino turístico mais seguro. Isto é uma chancela fantástica e às vezes o mais difícil não é consegui-la, é manter. E aqui, eu penso que Cascais tem conseguido isso: tem conseguido manter, as pessoas sentem-se seguras, fazem o paredão à noite, andam por Cascais, há polícia, há segurança e voltando à sua questão, julgo que tudo isto é uma ótica concertada e a Câmara de Cascais e a ATC estão de parabéns, sem dúvida alguma.*
4. *Sem dúvida alguma, Cascais e Estoril ainda não se tornou a zona de Alfama, em que temos de nos desviar para passarem os tuk-tuks, onde não nos conseguimos sentar numa esplanada, porque a esplanada já está cheia de turistas e uma fila gigantesca. Lisboa já está efetivamente massificada e os locais já começam a ter algum problema, enfim, aquele espaço que era deles (obviamente ninguém é dono dos espaços públicos), mas sentem-se como que invadidos, ou seja, na sua privacidade, no seu dia a dia, no seu bem-estar. Eu penso que em Cascais ainda temos essa qualidade de vida. O cascalense ainda continua a poder andar na marginal, no paredão, a comer o seu gelado Santini, espera um pouco, mas vai passear pela praia da Conceição e está à vontade em diversos espaços culturais, ao Museu Paula Rego, enfim, ir a vários museus e não é massificado. Ou seja, tudo flui. Se me pergunta: havia espaço para construção de mais hotéis e havia necessidade de mais hotéis aqui no Estoril? Sim! Há falta de hotéis e de hotéis grandes (no sentido de dimensão, com 300 quartos), de 4 e 5 estrelas. Para conseguir atrair mais eventos. Por outro lado, temos um Centro de Congressos fantástico que tem uma taxa de ocupação de 200 e*

muitos dias por ano, as pessoas não têm ideia que tem uma taxa de ocupação elevadíssima, têm espaços fantásticos. No entanto, o auditório tem capacidade para 600 e tal pessoas, é parco. Se fosse até às 1500 era o ideal. Para 1000 pessoas, o Preto e Prata do Casino já tem esse estatuto. Mas já a estada para 1000 pessoas não é fácil. Ou seja, nós também estamos dimensionados e isto também não poderá crescer muito mais, porque não temos hotelaria de suporte. E depois temos esta facilidade do transporte, do comboio, que é uma viagem fantástica. Quem está em Lisboa, vem-nos visitar, vai e volta de uma forma ecológica, não utilizando viaturas de aluguer. Depois chega a Cascais e encontra uma política virada para o ambiente, onde temos as bicicletas BICAS, o esquema do paredão e as bicicletas partilhadas, ou seja, tudo isto que o turista procura muito, o turista que valoriza os destinos que dão valor à sustentabilidade e preservação do ambiente e sem dúvida nenhuma que Cascais está nessa vanguarda e sente-se isso aqui. Quem chega ao centro de Cascais e Estoril sente essa preocupação...

5. Sem dúvida.

6. Sem dúvida nenhuma. *Nós temos, só para lhe dar um exemplo, tivemos um concerto de rock com um artista que vendeu 60 milhões de CD's ao longo da sua vida. Ele é vegan, virado para o natural e conservação da natureza e quando chegou aos nossos camarins, a primeira preocupação foi saber se a pele do sofá era pele sintética ou de um animal. O turista também já procura isso, procura hotéis que, quando entra, ver a preocupação que os hotéis têm com os amenities, a forma como gerem a questão das toalhas, ter todas as luzes acesas ou só umas, ou seja, toda a atenção que o hotel tem...isto são pequenos pormenores que o turista procura. Apesar de não ser um frequentador da hotelaria da zona, porque sou morador, mas há sem dúvida, porque acompanho as reuniões com os hoteleiros, essa preocupação, de tentar corresponder a esses requisitos que vão cada vez mais a este detalhe. Detalhe esse que faz diferença e então quando entramos na área dos eventos, isso é gigantesco. Há um mês tivemos o exemplo do Nos Alive, em que os copos de plástico, que até agora eram um verdadeiro atentado ambiental, tiveram o seu fim, porque os copos são reutilizáveis. Houve necessidade de responder a esse requisito, porque as pessoas queixavam-se, o próprio frequentador do recinto pensava, "mas porque é que eu estou a deitar este plástico para o lixo?". As pessoas já têm este awareness e este awareness, que eu penso que está a chegar aos responsáveis e isso vê-se seguramente pela criação de políticas de transporte (MobiCascais) e a nível de hotelaria também, sem dúvida.*

7. Eu penso que sim, mas por outro lado gostava que não tivessem, porque era sinal que aquilo que estamos a fazer não é suficientemente bom e tínhamos de fazer melhor. *Nós quando pensamos que algo está bom, não está: há sempre algo que pode ser melhorado. É óbvio que um cliente gostou da estada, dá uma classificação alta no TripAdvisor, vai ao Facebook e faz um post ou no Instagram, isso é importante como é evidente. É gratificante para o hoteleiro ou para nós Casino, alguém que tenha aqui estado a ver um bom espetáculo e tenha estado a tirar fotografias, etc., mas nós temos que pensar que poderíamos ter feito melhor e que o cliente ainda, além daquele post,*

podia ter posto mais um ou dois pontos a acrescentar: além do espetáculo com som fantástico, até o ar condicionado tem cheirinho... Sei lá, algo do género. Temos de pensar que há sempre algo que pode ser melhorado e temos de estar sempre à procura da perfeição. Quando nós pensarmos que já está tudo feito e que atingimos a perfeição, acho que caímos no obsoleto.

8. *Penso que já tinha referido. No entanto, e isto não é nenhuma crítica, muito menos ao Turismo de Cascais e à Câmara Municipal, mas à tutela do Turismo de Portugal, que é quem regula toda a estratégia de promoção do país. Não é uma crítica, é uma oportunidade de melhoria. Porque o nosso país vizinho tem algo que nós não temos, ou melhor, eles têm a mesma coisa que nós, só que eles sabem vender os subprodutos e nós não o sabemos fazer. Ou seja, todo o mundo sabe quem é o Dom Quixote de la Mancha e os Espanhóis sabem vendê-lo como ninguém, e a terra do D. Quixote e a casa e por onde ele estava ou não. Enfim, tudo isso é motivo de organização de viagens e tours, à volta de venha conhecer a Espanha do D. Quixote. Porque é que nós não temos isso relativamente a: venha conhecer o Portugal de Luiz Vaz de Camões? D. Quixote é mais conhecido que Camões? Se é, é por nossa culpa, porque não fomos capazes de enaltecer o nome. Ou então, venha conhecer as pessoas que ajudaram e que naquela altura dividiram o mundo ao meio e que disseram: esta parte é minha, esta é tua... venha visitar o Museu da Marinha onde poderá ver naus, que na altura não havia GPS nem nada e que partiram para descobrir o mundo. E descobrimos o mundo, que descobrimos o Brasil por engano, felizmente; que passámos o Cabo das Tormentas... e não o valorizamos. Isso é dado na escola, mas que o turista vem cá, pode ir ao Convento de Tomar e ver a janela e ficar a contemplar, vai aos Jerónimos, percebe o porquê e que as naus saíram de Belém. Mas devíamos ter a obrigação de construir subprodutos, que eles por si só, sejam vendáveis, para além de todos aqueles fatores que nós falámos há bocado que são motivos de segurança, que temos um excelente clima, boas praias, bons hotéis, tudo isto é a nossa oferta em termos de unidades. Mas depois falta o produto.*
9. *Há sem dúvida, e aí o Turismo de Cascais tem dado algum enfoque, mas acho que devia ser prolífero. Cascais tem sido mais aproveitado pelos turistas, por organizadores de excursões e estudiosos da matéria e autores e escritores que fazem, compõem romances, à volta de uma figura que é mundialmente conhecida e que esta semana gerou alguma controvérsia porque se fala pela primeira vez o 007 passar a ser mulher, e que ninguém faz a mínima ideia que o 007 “nasceu” aqui. Porquê? Porque foi na 2ª Guerra Mundial e Ian Flemming que era o escritor estava no Hotel Palácio e inspirado por todos os espiões que na altura estavam aqui, inspirado também no Casino (por isso é que o Casino Royale foi baseado neste Casino). Isto é um subproduto que devia fazer parte de qualquer brochura de Portugal. O 007 era português? Não. Nunca teve nenhum ator português? Não. Já foi filmado em Portugal? Foi, que fez este ano 50 anos e que foi alvo de homenagem com o próprio ator que cá esteve. Mas esse pormenor que hoje em dia é muito utilizado em eventos corporate, ou seja, para ter eventos sobre a temática 007, em que as pessoas têm de vir vestidas de acordo com a temática e o Hotel Palácio e nós, Casino Estoril, fazemos muito intercâmbio disso. Os clientes estão hospedados lá e depois vêm aqui ao Casino e têm um*

espetáculo 007. Mas repare, isto é um subproduto que se diferencia dos outros e já começa a ser feito algo, mas acho que poderia ser feito muito mais. Outra questão que tem surgido: há uns anos houve uma primeira tentativa e que agora foi consumada pelo Turismo de Portugal que é a chamada Portugal Film Commission, que é uma entidade em que a responsabilidade é promover Portugal como destino de eleição para a realização de grandes filmes. Foi um protocolo recentemente assinado pela Secretária de Estado do Turismo e em que, aí está, baseado não só nesta questão do 007, porque realmente nós, só nesta região aqui do Estoril e Cascais e Lisboa, temos uma oferta tão rica em história e beleza natural, em tudo, que realmente é tudo muito rico num espaço tão curto de área. Isso para uma produção cinematográfica tem um peso enorme. Quanto mais próximo tiver, menos custos de transporte e deslocação existe, mais depressa o filme é realizado e definitivamente houve a criação dessa Portugal Film Commission, que não é só desta zona, no início era só daqui, mas agora alargou. E aí está um subproduto que o Turismo de Portugal criou para a promoção do país para a realização de filmes e séries.

- 10.** *A promoção é feita: nós vemos nos principais segmentos de mercado e o Turismo de Cascais está presente, com stand próprio, mas depois cada unidade por si só, tem também ela, iniciativa de estar e fazer, ou em parceria com outras unidades hoteleiras, agências de viagens, espaços, venues, de estarem presentes noutras ações onde o Turismo de Cascais não está, para complementar precisamente esse plano de promoção. Para lhe dar uma ideia, o Casino do Estoril faz parte de uma Organização que é um grupo de entidades que tem desde empresas de animação turística, agências de viagens e principalmente hotéis, que se chama Portugal United. Nós, ao abrigo dessa promoção e iniciativa, que conta com o apoio do Turismo de Portugal e da TAP, fomos em fevereiro fazer promoção a 5 cidades no Brasil. E aí está, numa lógica de fazer promoção de Portugal como destino turístico, para os diversos segmentos. Não só mercados de lazer, FIT's, como congressos, MICE, e fomos vários aqui do Estoril, de Lisboa, Madeira, Porto, Troia. Enfim, nós aqui associamo-nos, não foi uma ação do Turismo de Cascais, porque não há nenhuma associação que faça parte do Portugal United, são só entidades e empresas privadas, mas que nós sentimos necessidade de complementar e estar presentes e ir procurar divulgar o nosso produto nos diversos locais onde julgamos pertinentes. E o Brasil é sem dúvida um mercado em crescendo, foi o mercado que mais cresceu na zona do Estoril e Cascais nos últimos anos, portanto é um mercado a apostar.*

INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)

Nome: Carla Gomes

Cargo: Diretor (Associação Turismo Cascais)

DADOS DA ENTREVISTA

Local: Associação Turismo Cascais

Data: 23/07/2019

Hora início: 15h00

Hora fim: 16h00

QUESTÕES

1. *É o ponto central, porque hoje em dia as pessoas viajam, com as devidas exceções do turismo de negócios, no resto viajam efetivamente para ter uma experiência, que pode ser mais simples, pode ser monocromática, digamos assim, e só ter um produto. Se vierem só jogar golfe..., mas mesmo assim acaba sempre por ser uma experiência compósita. Se vamos à génese, mesmo que seja apenas só jogar golfe, acaba também por ter um contacto com a parte de gastronomia. Se vier em casal acaba por ter contacto, se a senhora for visitar museus ou fazer compras. Quer dizer, hoje em dia e cada vez mais não se pode estar a falar em silos como se falava há uns anos. Portanto fala-se efetivamente numa experiência, que é um compósito de vários produtos. Não sei se teoricamente é assim, mas pelo menos é a maneira como eu vejo este conceito...*
2. *Eu penso que sim. Nós procuramos, enquanto Associação, uma vez que aqui temos quer a parte pública (através de associados como seja a Câmara de Cascais), como a parte privada (que vão desde os hotéis, DMC's, restaurantes, empresas de animação turística, fundação D. Luís que é a fundação que gere o Bairro dos Museus, os Parques de Sintra Monta da Lua), ou seja, nós procuramos neste ecossistema que haja uma interligação entre eles. Obviamente que os promovemos a todos, mas que também haja uma interligação entre eles. E nesse sentido considero que o modelo pode contribuir exatamente para o próprio desenvolvimento turístico. Porque um parceiro acaba por proporcionar o desenvolvimento do negócio de outros parceiros, seja de uma maneira proactiva, procurando o outro parceiro no sentido que ele desenvolva determinado tipo de negócio. Ou efetivamente, reactivamente porque há uma agência que necessita de um determinado espaço para um determinado tipo de serviço. Portanto este ecossistema, do meu ponto de vista, é o que pode melhor servir, no sentido de levar à criação, porque é um nicho, não é só o setor publico a promover. Não: é um ecossistema que no fundo depois acaba por ganhar massa critica por ser exatamente esse ecossistema e por ter aqui uma parte profissional que ajuda na parte de promoção para eles depois comercializarem o produto.*
3. *É assim, nós aqui na Associação não tratamos da parte da oferta. Não regulamentamos, não temos uma intervenção direta nesse sentido. Não obstante, eu pelo menos considero que têm vindo a ser desenvolvidas políticas que são as que dão maior consistência ao próprio território. Antes de mais, obviamente que é tudo pensado para os locais, mesmo a questão da mobilidade. Mas há sempre também alguma atenção no sentido de que quem nos visita tenha, por exemplo, uma boa mobilidade. As várias plataformas têm vindo a ser desenvolvidas e mesmo seja de mobilidade, seja*

de visitação do próprio património construído relativamente ao bairro dos museus, tudo também tem sido feito no sentido de tornar esses produtos que sejam utilizados por quem só cá está durante alguns dias e que tire o maior usufruto possível.

4. *Sem dúvida e é isso que as pessoas vêm à procura, é efetivamente para já, viver algo que eles julguem que é quase único, algo exclusivo. Esse encontro, esse convívio com o ir ao restaurante onde percebem que é o restaurante onde os locais vão, ou partilhar o mesmo espaço, seja a praia... Porque cada vez mais o turista é um turista que quer fazer parte, obviamente que haverá sempre mercado para o turista do pacote, mas cada vez mais é principalmente esse o turista mais valioso e que mais nos interessa. É o que procura viver como um local e contactar com os locais e fazer uma rotina, obviamente devidamente formatada ou um bocadinho diferente da rotina dos locais, mas de certa forma sei lá, ir ao mercado é um dos pontos de atração principal neste momento. É no mercado porque é um dos locais onde é quase o expoente máximo o sentir a cultura local e tradicional, porque a tradição também é algo que procuram, as raízes, porque é que se vive de determinada forma, a maneira como nós estamos, é algo que eles estão sempre a questionar e a querer perceber como é que tudo funciona no dia a dia. Ou seja, é genuíno versus tradição.*
5. *É, sem dúvida. Pelo menos a leitura que estou a fazer das práticas turísticas inovadoras, pode ser uma app, por exemplo. Pelo contrário, até pode é possibilitar o acesso mais fácil a locais, a festividades, porque se a informação estiver mais próxima de quem a vai consumir, e as apps ou seja outro tipo de mecanismos mais inovadores, que permitam... eu acho que até são uma vantagem para se poder usufruir da experiência o melhor possível. Aceder à experiência, no primeiro ponto, porque se calhar antes era muito difícil. Aliás, mesmo as apps universais, tipo TripAdvisor, o The Fork, tudo isso só veio tornar possível a mesma experiência ao turista e a um local. Se calhar antes o acesso era só aos guias turísticos e estava tudo muito limitado, viajava-se com o guia da American Express e aquilo já era o máximo porque tinha lá umas dicas. Mas, hoje em dia, de facto, com tudo o que existe, seja sites, seja aplicações, ajudam efetivamente a um usufruto e a uma melhor experiência, isso sem dúvida.*
6. *Sim... é assim, não há propriamente uma prática inovadora da parte da iniciativa privada, devo dizer... é um bocadinho para a vivência das experiências únicas... Eu acho é que há uma preocupação e atenção cada vez maior ao cliente, ao cliente individual, aquele que ainda procura o apoio das DMC's, que por sua vez acabam também por tratar da própria experiência. Agora eu não diria que há introdução de práticas inovadoras, sinceramente... Se calhar devia haver...*
7. *Aquilo que nos dizem os questionários que temos é que há uma expectativa que é criada e que não é de todo colocada em causa, portanto as pessoas efetivamente consideram que Cascais fica acima das expectativas. Se isso está a ter um efeito positivo? Penso que sim, com certeza que terá um efeito positivo no turismo. Principalmente, aqueles que ficam aqui instalados. Temos o visitante, que faz o passeio de meio dia, ou um dia, faz Cascais e Sintra e depois regressa a Lisboa. E temos*

aqueles que ficam aqui: o turista. Esses, sem dúvida que têm um efeito positivo, até porque, com a própria alteração da arquitetura da oferta, que é muito mais focada em hotelaria de maior qualidade, conseguimos obviamente alcançar um público melhor, com uma maior rentabilidade. E também não nos podemos esquecer do fenómeno do alojamento local que, esse sim, ainda tem de ser melhor estudado, porque havia muito aquela ideia de que o alojamento local eram só hostels e locais com menos qualidade e aqueles que nós nos vamos aqui apercebendo, há de facto alojamentos que acabam por, efetivamente, promover-se e dar essa experiência rica a quem escolhe Cascais para ficar. Porque fazem todo um ritual: muitas vezes a própria casa tem uma história para contar (porque era de uma família), ou porque há um cuidado maior da parte dos proprietários para tornar a estada o mais aprazível, mas não é só o conforto, é também, e lá está, delinear uma experiência para o seu próprio hóspede. E isso sem dúvida que é uma mais valia e que está a criar uma nova dinâmica em termos de promoção e de procura, ou seja, começa-se a perceber que há um novo tipo de procura: um bocadinho a mesma coisa que aconteceu com as low cost, ao início só anda gente que não tem dinheiro para viajar. E é um bocadinho esse preconceito que houve numa primeira fase relativamente ao alojamento local e que na realidade não é bem assim. Portanto, para fechar esta questão, sim, o turismo tem um efeito positivo porque acaba por também levar a que haja mais eventos... isto depois acaba por ser um círculo vicioso, há mais eventos porque há mais pessoas, há mais pessoas, acaba por se desenvolver outros tipos de negócios, é tudo um círculo vicioso que se tem vindo a alimentar, e bem, e que tem conseguido trazer bons resultados para Cascais, nomeadamente na rentabilidade das empresas, que isso é o mais importante.

8. Devia haver mais... O ponto principal nem é tanto na disponibilização de experiências para grupos, porque isso existe. Quando se trata do cliente individual, é muitíssimo mais complicado, porque um cliente individual quer marcar uma viagem de barco, por exemplo, é muito difícil consegui-la no mesmo dia. Quer marcar uma atividade que não seja um passeio de bicicleta (porque isso há a MobiCascais)... Se as empresas tiverem uma loja, é mais fácil, senão é muitíssimo complicado o turista individual poder reservar a sua própria experiência quando está cá. E nesse sentido, penso que tem de passar por conseguir existir uma forma de tornar possível o acesso a experiências por parte do consumidor individual, que está cá e que não sabe o que há de fazer, pode até estar de férias ou não, por exemplo uma pessoa que está num congresso e tem tempo livre e quer ir jogar golfe...é complicado fazê-lo no mesmo dia e até no dia seguinte. Portanto falta essa atenção ao cliente individual, que não é tão fácil porque requer mais esforço, mas se calhar as empresas podem fazer outros preços para colmatar isso, passa um bocadinho por aí...
9. Eu acho difícil as empresas...quer dizer, obviamente um DMC pode cocriar com uma empresa e um parceiro de animação... obviamente que é benéfico, mas aí, lá está, estamos sempre a falar numa perspetiva mais de grupos do que propriamente clientes individuais (não tem de ser apenas uma pessoa, são os FIT's). Agora eu vejo isto como uma mais valia, não sei é se no dia a dia se

faz, assim com tanta assiduidade. Talvez promover um pouco mais a parceria entre agências e empresas locais..., mas elas até se criam, quando há necessidade, vê-se essa vontade. Só que aí vê-se a vontade de dois empresários, que depois o objetivo é que a empresa dê lucro e muitas vezes se até numa empresa é difícil, quanto mais juntar duas empresas ainda por cima pequenas, muitas vezes até são de raiz familiar, não é fácil. Não estou com isto a querer demover a ideia de cocriação, mas acho que não é muito fácil, agora que há vantagens: há sem dúvida.

- 10.** *Nós (ATC) já estamos a fazer o nosso caminho, ou seja, nós promovemos aquilo que existe. Tentamos, de certa forma, “embrulhar”, porque, hoje em dia, tudo passa por criar uma história e contar essa história ao público que quer efetivamente receber essa história. E esse caminho nós estamos a fazê-lo e começou há cerca de 2 anos com a implementação de uma nova estratégia digital (ainda falamos assim, embora, hoje em dia, o marketing é grande parte dele digital). Para isso, juntámos os nossos associados, procurámos saber, juntamente com os inquéritos que temos, que tipo de cliente é que vem para Cascais e tem potencial de vir para Cascais, tivemos esse trabalho. Construímos um conjunto de perfis, denominámos por personas. Chegámos a ter 12 perfis de pessoas, a quem demos nome, idade, interesses, motivações, os comportamentos, as influências que tinham para a escolha do destino. No ano passado, fizemos uma nova reflexão e, já com informação que recolhemos do ponto de vista do Google Analytics, chegámos a 7 perfis, digamos assim. E é isto que temos feito: temos construído experiências, histórias para promover Cascais e para atrair para Cascais estes 7 perfis. E também para saber, ao mesmo tempo, perceber se é esta a audiência, se são estes os perfis para Cascais e se não existem outros que tenhamos de desenvolver e alguns daqui que considerámos com um perfil que deixe de fazer sentido e que não se promova. Portanto, nós da nossa parte, estamos a criar essas experiências (quer dizer, nós aqui não podemos criar nada), ou melhor, tentamos de certa forma fazer toda uma história com o que existe no território: seja atividades, alojamento, gastronomia, tudo aquilo que compõe, seja património natural ou histórico, portanto temos tudo isso e tentamos efetivamente formatar conteúdos, experiências, para cada um destes perfis. E nós nesse sentido temos estado a fazer algum trabalho e penso que estamos bastante adiantados. Estamos a testar se os perfis são estes que fazem sentido para Cascais. Nesse sentido, nós já estamos a implementar essa estratégia. Agora aquilo que nós temos feito e iremos fazer cada vez mais, é levar a que os nossos associados façam essa mesma reflexão e, no fundo, foquem mais as suas estratégias, porque só uma estratégia focada permite trazer melhores resultados.*

INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)

Nome: Lara Grilo

Cargo: Aluna da ESHTe e residente no concelho de Cascais

DADOS DA ENTREVISTA

<p>Local: Estoril</p> <p>Data: 12/02/2020</p> <p>Hora início: 18h30</p> <p>Hora fim: 19h00</p>
<p>QUESTÕES</p>
<p>1. <i>A experiência é extremamente importante porque a experiência é aquilo que o turista vai guardar na memória, é a imagem com que ele vai ficar do destino. Portanto se nós queremos uma experiência positiva, toda a envolvente e tudo aquilo que o turista vai sentir no local é de extrema importância.</i></p> <p>2. <i>Eu julgo que sim, que a Câmara de Cascais e o poder local têm-se unido e esforçado para contribuir para o desenvolvimento em termos de experiências turísticas marcantes, quer a nível de eventos que organizam e que tentam trazer para o concelho, quer a nível de melhorias de recursos como transportes gratuitos, as bicicletas e ciclovias... Eu acho que sim, tem havido um esforço grande para o desenvolvimento de uma experiência turística marcante e positiva.</i></p> <p>3. <i>Julgo que tem havido um esforço... Não sei se tem sido atingido o objetivo. Em termos de sustentabilidade duvido que o turismo em Cascais seja muito sustentável neste momento, até porque a quantidade de turistas implica pouca sustentabilidade, infelizmente. A hotelaria ainda é um pouco tradicional, não temos hotéis sustentáveis em Cascais, pelo menos que eu tenha conhecimento (quer a nível de amenities nos quartos e tudo, é muito tradicional e por isso não é muito sustentável). A qualidade e a singularidade do território, julgo que sim, que isso tem sido assegurado pelas medidas tomadas e nesse sentido eu acho que sim, é positivo.</i></p> <p>4. <i>Eu acho que a interação entre os turistas e a comunidade local favorece sempre em termos positivos a autenticidade do produto ou do destino. No entanto, em Cascais eu acho que a comunidade local é muito recetiva, mas porque vai ter benefícios económicos com a vinda dos turistas. Não é bem aquele relacionamento com o turista... Nós somos hospitaleiros por natureza em Portugal, eu acho que em Cascais estamos muito habituados ao turismo desde sempre e isso também é uma vantagem. Mas acho que a maior atratividade do relacionamento com o turista aqui, é mais a nível económico, daquilo que os negócios locais vão lucrar com a vinda dos turistas do que propriamente a comunidade local sentir se integrada no produto turístico ou ter desenvolvido e melhorado as suas condições de vida à conta disso. Porque há casos, como por exemplo, a ilha das lajes nos Açores, eles deixaram de caçar baleias e passaram para o whale watching e envolveram a comunidade local. Ai é diferente; aqui eu acho que é mesmo só a nível económico de os negócios florescerem com a vinda de mais turistas.</i></p> <p>5. <i>Eu julgo que sim, tudo depende da imaginação e da inovação que é proposta. Mas eu acho que</i></p>

sim, que é perfeitamente aceitável haver inovação e conseguir autenticidade e manter a tradição.

- 6. Eu julgo que sim, eu acho que nós temos profissionais à altura no concelho e que as experiências que eles têm à disposição dos turistas são de qualidade e vão favorecer uma vivência única. Até porque o destino em termos de características naturais tem uma diversidade enorme e de qualidade, por isso essa oferta desde que esteja ajustada é inovadora e é única.*
- 7. Eu julgo que sim, que os objetivos estão a ser atingidos e que a expectativa do cliente ao escolher Cascais, não fica desiludida. Se bem que eu acho que era muito conhecido o antigo nome, da Costa do Estoril e agora estão a apostar mais no produto Cascais e vai demorar algum tempo para os clientes associarem as duas coisas e associarem ao mesmo produto, na minha opinião. No entanto, acho que aquilo que nós temos para oferecer no concelho é de grande qualidade e a experiência é positiva. Os turistas continuam a vir, a ficar satisfeitos e a passar palavra.*
- 8. Em termos de planeamento não sei se tem sido o mais eficaz. Em termos de promoção julgo que sim, que o concelho tem apostado bastante, quer a nível de poder local, quer a nível de entidades privadas na promoção do destino. Julgo que todos em conjunto temos feito um trabalho fantástico nesse sentido. Em termos de planeamento propriamente dito, de adaptar o território e os produtos ao turismo, acho que há um esforço, não sei é se os objetivos estão a ser atingidos. Enquanto residente no concelho de Cascais, noto que há diferenças e que nós como residentes em Cascais sofremos um bocadinho, é um pouco negativo e não positivo, o desenvolvimento, mas pronto, faz parte...*
- 9. Nesse aspeto eu acho que as nossas entidades privadas, ou seja, os detentores dos negócios turísticos que temos no concelho têm uma facilidade enorme de comunicação entre eles e têm um bom relacionamento e há um esforço muito grande para se formarem parceiras e para se facilitar a vida a todos e desenvolver o destino Cascais. Há uma atenção às necessidades e novas tendências e tenta-se adaptar aquilo que temos ou inovar mesmo.*
- 10. Se calhar não tanto em termos de experiências turísticas singulares, mas num todo. Eu acho que fazem falta mais categorias de hotéis. Estamos muito focados em hotéis de 5 estrelas e de luxo e depois há um gap gigante até depois aos hotéis mais modestos e isso faz muita falta porque iria trazer outro tipo de turistas e clientes, que também são bons clientes e que também gastam dinheiro no concelho. Em termos da taxa turística que é cobrada, esse valor eu acho que deveria reverter mais a favor e em benefício da população residente, porque sinceramente nós não temos sequer conhecimento para onde é que essa verba é desviada. Eu compreendo que há muitas obras em curso e que a Câmara tem provavelmente aplicado essa verba também para aí, nessas melhorias; mas deveria haver uma divulgação e uma melhoria efetiva: explicar à população residente, é com este dinheiro que vocês estão a ter estes benefícios, de modo a também sensibilizar a população que a vinda de mais turistas para o concelho é benéfica para todos. Em termos de estratégias propriamente ditas, acho que a promoção tem sido boa. Em termos de experiências turísticas singulares e memoráveis, acho que estamos bem e que apostamos num*

<p><i>turismo de qualidade e de luxo. Acho que temos meios para que os clientes fiquem satisfeitos com as experiências. Em termos de dar desenvolvimento a essas estratégias é que não sei bem...,mas acho que sim, estamos num bom caminho.</i></p>
<p>INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)</p>
<p>Nome: Rita Peres</p> <p>Cargo: Professora Adjunta e Vice-Presidente da ESHTe Coordenadora do Polo CITUR - Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo, e residente no concelho de Cascais</p>
<p>DADOS DA ENTREVISTA</p>
<p>Local: Estoril</p> <p>Data: 17/02/2020</p> <p>Hora início: 10h00</p> <p>Hora fim: 12h00</p>
<p>QUESTÕES</p>
<p>1. <i>A experiência turística deve ser reconhecida e expressa pelo turista que a vivenciou, quer isto dizer que uma abordagem e um conhecimento mais consolidado do consumidor na área das experiências e das emoções, e conhecer o que mais o marcou durante a sua experiência no destino, seja em termos positivos assim como aspetos menos positivos da sua experiência, pode ajudar no desenvolvimento do destino, na medida em que poderá ajudar a potenciar e a inovar em termos de oferta turística, quer na sua componente em termos de território, quer em termos de uma maior complementaridade entre produtos turísticos. Sou da opinião que uma boa monitorização entre o que vive a procura turística e o que Cascais tem como oferta turística, potencia a criatividade e a inovação, que devem sempre respeitar um desenvolvimento sustentável ajustado.</i></p> <p>2. <i>Penso que Cascais tem vindo ao longo dos anos a melhorar algumas das infraestruturas de apoio ao turismo, o que tem valido alguns prémios, como: A vila de Cascais, a única candidata portuguesa a Melhor Destino da Europa 2020, conquistou o quinto lugar nas votações dos viajantes (2020); Cascais foi reconhecida como a melhor autarquia na área do Turismo, na cerimónia Publituris Portugal Trade Awards (2019). Tem conseguido igualmente atrair alguns eventos de relevo que ajudam a atrair, mas também na divulgação do destino. No entanto, sou da opinião que Cascais tem muito potencial para ser um destino mais distinto e único, mas deverá ter</i></p>

um olhar mais sério sobre a oferta turística, a sua complementaridade e segmentação, pois Cascais tem um oferta turística bastante diversificada, com muito potencial e interesse, mas deve ser trabalhada de uma forma mais consolidada, pois é um destino que tem a capacidade de atrair, mas também tem que ter a capacidade de retenção do turista ao destino, para que o turista viva todas as experiências que o destino tem para oferecer.

- 3. Pelos dados que vou acompanhando sobre o destino, penso que o nível de satisfação é bom, embora seja sabido que a proximidade de Lisboa, muitas vezes atrai o turista e pode levar a que o turista faça uma comparação entre o seu nível de satisfação na experiência vivida em Lisboa e Cascais. Penso, no entanto, que Cascais ainda tem muito que desenvolver para os turistas com mobilidade reduzida, ou seja, tudo a que se refere o Turismo Acessível. No que se refere à singularidade do destino, tendo presente toda a História que lhe está associada, e considerando que grande parte do património que representa esse passado, em toda a oferta e território, Cascais reúne todas as condições para ter essa singularidade, deverá é ser continuamente bem divulgada e trazer de uma forma mais criativa e vivida essa história.*
- 4. Sim, embora considere, ou pela observação que faço a mesma está mais presente na área da gastronomia. No geral, sempre que houver uma boa vivência e interação entre a comunidade local e os turistas, esta interação será sempre muito enriquecedora para os turistas, porque compreendem, aprendem e incorporam de maneira diferente aquilo que são as vivências, culturas, o estar de cada comunidade, e penso que isso sim muitas vezes, mostram a autenticidade da oferta.*
- 5. Sim, é uma relação conciliável, no entanto, depende muito de segmento para segmento de turistas. Tendo presente que hoje quando se viaja procuramos algo que seja novidade, que nos retire da rotina do dia a dia, procuramos elementos únicos, e autenticidade, acho que estes dois elementos podem ser trabalhados em conjunto, preservando sempre a tradição.*
- 6. Sou da opinião, que neste ponto ainda há muito que deve ser trabalhado em Cascais, entre os agentes que operam no destino de Cascais. Ver as boas práticas de destinos com características idênticas às características do destino Cascais, poderiam ajudar a ter uma consolidação mais ajustada entre os agentes de desta forma, criar produtos turísticos mais ajustados e personalizados para quem visita e permanece no destino, tendo uma experiência mais alargada e única.*
- 7. De acordo com os dados publicados os mesmos indicam que sim, que os turistas estão muito satisfeitos, o que eleva a intenção de voltar e de recomendar o destino a familiares e amigos.*
- 8. Os agentes locais têm desenvolvido esforços para diversificar a oferta vocacionada para as famílias, no qual a principal motivação é lazer, mas também a realização de eventos tanto profissionais como desportivos. No entanto, o destino ainda está muito vocacionado para o Sol e praia.*
- 9. Considerando o conhecimento da forma como os destinos turísticos estão organizados e que os*

produtos turísticos representam uma oferta turística composta, salienta-se que, do destino ao produto turístico, existem diferentes níveis de intervenção, incorporados num sistema de cooperação entre os diferentes agentes do sistema turístico. É a partir desta base, que a cocriação de novos produtos turísticos e serviços devem obter novas oportunidades e ter vantagens competitivas face a outros destinos idênticos. Evidente é também a necessidade de cada vez mais adaptar a oferta à procura de uma forma original, única e sustentável, e é evidente também a necessidade de cada vez mais adaptar a oferta à procura de uma forma original, única e sustentável.

- 10.** *Um princípio-chave aplicado na formulação da estratégia em destinos é a manutenção de uma relação estreita com a estratégia de planeamento e de desenvolvimento, que enfatize a diversificação e melhoria dos produtos turísticos, mas cumulativamente tenha a capacidade de seduzir um turista cada vez mais experiente, livre, ágil e detentor de poder e de ferramentas de informação que lhe dão acesso a um conjunto vasto de ofertas turísticas aliciantes. Qualquer estratégia de intervenção sobre um destino, implica a articulação entre os vários atores, bem como a concretização das parcerias indispensáveis, as vantagens competitivas de um destino podem depender fortemente da capacidade de operacionalizar um produto turístico final integrado e complexo, de modo a criar experiências turísticas memoráveis que vão ao encontro do processo de reconhecimento e de autorrealização desejado pelo turista que pretende sair do processo de consumo transformado. Acresce ainda que todos os canais de comunicação, divulgação e de comercialização de um destino, físicos ou digitais, devem cada vez mais ser criados, pensados, geridos e monitorizados, para que exista uma estratégia de ligação emocional mais forte com o destino desde o momento de decisão de viajar até ao final da sua experiência onde será efetivamente possível avaliar como foi percebida a experiência, vivenciada e podermos ter por parte do turista, a perceção do que ainda podemos melhorar e diferenciar em Cascais enquanto destino turístico. Acredito que também deverá haver o maior dos cuidados por parte dos agentes para evitar a descaracterização daquilo que é a identidade do destino.*

INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)

Nome: João Aníbal Henriques

Cargo: Vereador Independente na Câmara Municipal de Cascais

DADOS DA ENTREVISTA

Local: Cascais

Data: 22/02/2020

Hora início: 16h00

Hora fim: 17h00

QUESTÕES

1. *Todos os destinos possuem fatores diferenciadores, motivos de atração e fatores que justificam a visita. Mas, num Mundo no qual as viagens se tornaram algo cada vez mais comum, a banalização dos destinos, da pluralidade das ofertas e do acesso às mesmas, fizeram perder muito do charme associado às mesmas. O exotismo de outros tempos, marcado pela visita a locais exclusivos para onde poucos podiam sonhar viajar, foi-se tornando cada vez mais comum e perdeu-se a mística que enquadrava as viagens. Cada vez mais todos têm acesso a tudo e as histórias que se contavam e recontavam depois de uma viagem, vão-se tornando óbvias, repetitivas e indiferenciadas. Os destinos de excelência, aqueles que possuem ainda esse cunho diferenciador que os transforma em locais especiais, reside cada vez mais na capacidade de gerar memórias e de, nessa linha, proporcionar a quem viaja a oportunidade de ganhar uma história para contar um dia aos seus netos, numa linha de experiencição que se figura inexorável. A experiência turística prende-se assim com a criação de memórias e estas, por seu turno, têm obrigatoriamente de se associar a fatores que sejam marcantes para a vida de quem os vive e experimenta. O desenvolvimento turístico de um destino já não se faz hoje exclusivamente pela qualidade dos seus serviços, pela paisagem e pelo clima e muito menos pelas unidades hoteleiras que possa integrar. Faz-se pela forma como se usufrui de tudo isso, num contexto diferenciador no qual a memória desempenha papel principal.*
2. *Em Cascais vive-se de memórias e a experiência turística é tão mais rica quanto se aproximar da génese desta localidade. Mais do que da sua excelência conhecida e reconhecida, Cascais vive de uma aura de “coisa diferente” de “sítio sem igual” ... Existe uma mística em torno do nome Cascais. Por isso, a promoção turística de Cascais enquanto destino faz-se de história em história, de experiência em experiência e de memória em memória. Porque este é o espaço que viu nascer o turismo quando em cada canto e recanto nos podíamos cruzar com espiões e contraespiões, Reis, Rainhas e príncipes semi encantados... quando as grandes figuras mundiais do cinema, do teatro, da pintura, da política e até do desporto se cruzavam nas nossas ruas, hotéis e restaurantes. Cascais é o local onde tudo (mas mesmo tudo) pode acontecer. E em termos locais, este é o destino que tem o potencial mais marcante (a todos os níveis) para enfrentar os desafios crescentes de um turismo inquieto e inquietante como as memórias exigem por todo o lado.*
3. *Portugal tem beneficiado, ao longo dos últimos anos, de problemas variados que resultaram do contexto internacional em que vivemos. E, se com isso adquiriu uma capacidade redobrada ao nível da captação de novos visitantes, ganhou também uma oportunidade única para reforçar os motivos de atração que possui ao nível das experiências. As singularidades que refere são assim naturalmente potenciadas e, com a pluralidade de contextos turísticos que Portugal apresenta, natural se torna que o êxito se alcance mais vezes. As políticas desenvolvidas, quer a nível local como a nível nacional, têm vindo cada vez mais a traduzir essa realidade. E se uma caminhada noturna na Serra de Sintra é já coisa comum, tal como é um nascer do Sol na paisagem*

deslumbrante do Alentejo profundo, experiências sensoriais como são aquelas que começam a fazer-se em pontos outrora afastados do epicentro da oferta turística nacional ganham um palco privilegiado que motiva o todo a avançar ao mesmo tempo. Há ainda muito para fazer ao nível da recriação da nossa oferta turística e da singularidade da mesma. Mas temos o contexto internacional certo para que as entidades públicas, por um lado, e os operadores privados, por outro, possam ousar fazer o seu trabalho de maneira diferente... Porque turismo exige memórias e, no Mundo massificado que temos, elas cruzam-se naturalmente com a coragem de fazer diferente.

- 4. Se estiver e referir-se a Cascais eu diria sem hesitar que sim. Cascais é um concelho cosmopolita e com uma tradição eclética que dá forma à vocação turística que tem. A população vive e convive com o turismo de forma natural e envolvente e responde com entusiasmo a todas as propostas diferenciadoras que o turismo lhes possa trazer. Talvez não seja exatamente o mesmo a nível regional e nacional, dado que o rápido crescimento deste setor de atividade tem gerado alguns desequilíbrios estruturais que só a passagem do tempo ajudará a esbater. Mas em termos genéricos julgo que caminhamos na direção correta, e que os muitos percalços que todos conhecemos são as necessárias dores de crescimento que é necessário assumir para podermos crescer efetivamente.*
- 5. Diria de forma diferente: a autenticidade e a tradição são essenciais para a criação de práticas turísticas inovadoras, envolventes e impactantes. É da autenticidade dos nossos barcos de pesca, do ranger do seu madeirame e do aroma forte a peixe fresco que dependem as memórias marcantes e fortes de quem visita este porto de pesca... e o mesmo se aplica a tudo o resto. Se um dia Portugal perder a sua autenticidade e a sua tradição, perder de forma imediata o seu principal cunho diferenciador e, neste Mundo global em que vivemos, perderá imediatamente para a concorrência fortíssima que todos conhecemos. Porque se falarmos em paisagens são tantos os destinos que nos fazem concorrência... porque se falarmos em clima, são tantos os destinos que nos fazem concorrência... e o mesmo se falarmos em infraestruturas hoteleiras, em restaurantes, em animação e diversão noturna, em museus e oferta cultural, etc. O que nos diferencia é o que somos e a forma diferente como vivemos. E essa tem aroma, cor e sabor... e exige autenticidade para poder ser experienciada em pleno.*
- 6. Como em todos os setores, o elemento diferenciador não é estático (nem pode ser). O arrojo e a ousadia de determinados operadores em determinado momento, evolui naturalmente para uma espécie de velocidade de cruzeiro à medida em que se vai banalizado. Em Cascais existe arrojo, coragem, determinação e muita ousadia por parte de muitos operadores turísticos e, com o apoio das entidades oficiais, têm sido marcantes na definição diferenciadora da nossa oferta. Mas naturalmente também existem opções mais conservadoras, tradicionais e menos disruptivas, sendo que esta existência é igualmente motivo essencial para o nosso sucesso. Precisamos de todas as abordagens, de todos os posicionamentos e de todo o tipo de oferta. E Cascais é pródigo (desde há*

mais de 100 anos) nessa capacidade de bem receber e de proporcionar memórias inabaláveis a quem escolhe esta terra como destino de férias.

- 7. Os números são publicamente conhecidos e não enganam. Cascais, ainda em parte assente na pujantíssima marca turística “Estoril”, tem conseguido estar na vanguarda do turismo em Portugal, contribuindo de forma decisiva para a evolução dos vários paradigmas associados ao setor. A inovação da oferta turística de Cascais, assente num cruzamento muito eficaz entre os organismos públicos e os operadores privados, tem possibilitado uma afirmação do destino no contexto internacional, fator que explica os números excelentes que o turismo por cá vem apresentando.*
- 8. A avaliação é feita através dos resultados. E esses, conforme referi na resposta anterior, estão aí para comprovar que são eficazes as estratégias que têm vindo a ser implementadas no turismo nesta região. E, voltando ao início, basicamente porque é isso o mais importante, têm-no conseguido através de um arrojo conceptual que assegura que o destino continuará pujante ao longo de muitos anos. Porque a força das memórias que resultam de uma visita a Cascais tem imediatamente duas consequências evidentes: reforça a vontade de uma nova viagem para aprofundar e conhecer melhor aquilo que da primeira vez se fez cá dentro; e promove, porque o turismo também vive das oportunidades que advêm do diz-que-disse, a visita de novos turistas que ouviram falar muito bem daquilo que outros oportunamente alcançaram ao nível experiencial durante as visitas que nos fizeram. Mas não é de agora este fenómeno. Vem desde o início da atividade turística do concelho que, mais do que qualquer política e/ou investimento promocional, foi sempre capaz de se recriar oferecendo uma excelência que é conhecida e reconhecida de forma inquestionável junto dos principais mercados emissores de novos turistas que procuram uma experiência de vida nas viagens que vão planeando.*
- 9. O turismo vive sempre de novas ofertas. Quando alguém escolhe um destino porque ouviu um amigo descrevê-lo de forma excelente numa qualquer viagem que fez, chega com expectativas muito altas. E só existe uma forma de corresponder: sendo capaz de permanentemente reformatar a oferta, recriando produtos e associando-lhes fatores de inovação e impacto, que garantam que a visita seja ainda melhor do que a descrição ouvida anteriormente. É esse o desafio principal do setor para os próximos anos. Oferecer mais e melhor, e afirmando-se paulatinamente pela pujança inovadora da sua oferta.*
- 10. Cascais vive atualmente num registo pleno de inovação e progresso no setor do turismo. Os novos equipamentos, as novas universidades, os novos espaços verdes, as estratégias ecológicas que aproximam os cidadãos de quem nos visita, definem um cenário de enorme potencialidade para quem trabalha no turismo Português. Não existe uma receita que explica o que deve fazer-se. O caminho faz-se em consciência permanente daquilo que somos, do que fomos e do que queremos vir a ser. Cruzando tudo isto, com o arrojo e a coragem já mencionados, estão criadas as condições para que a oferta se vá recriando a partir da interpretação das realidades que nos*

<p><i>trazem aqueles que optam por Portugal e por Cascais como seu destino de férias. Não há descanso neste setor. Nem pode haver. A principal estratégia é estar alerta em permanência e de permanentemente ser capaz de interpretar e reinterpretar o que temos. A singularidade de Cascais é única e irreplicável, e quem nos visita reconhece-o. Os agentes locais terão de estar sensibilizados em relação à importância do setor enquanto motor da economia local e de, em consonância, serem capazes de fazer sempre mais do que aquilo que fazem os destinos concorrentes. Cascais não rima com “igual”, “parecido” ou “mais do mesmo”. Cascais é terra de Reis e de Pescadores, numa amálgama de loucura que apela à imaginação e ao sonho. Foi sempre assim e é essa a magia que explica a excelência deste destino tão diferente!</i></p>
<p>INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)</p>
<p>Nome: André Araújo e Sá</p> <p>Cargo: Assistente Diretor de Vendas & Marketing</p>
<p>DADOS DA ENTREVISTA</p>
<p>Local: Estoril</p> <p>Data: 04/03/2020</p> <p>Hora início: 09h30</p> <p>Hora fim: 10h00</p>
<p>QUESTÕES</p>
<p>1. <i>As experiências no destino são muito importantes para o consumidor final. Criam âncoras no sentido de as pessoas experienciarem o destino e lembrarem-se do momento que passaram no destino. Sendo que podem ser agentes de promoção do próprio destino: a clientes, a parceiros, amigos, familiares. Portanto cada vez mais as pessoas procuram ter muito mais do que um bom serviço, um hotel, uma cama confortável ou um bom pequeno almoço. As pessoas procuram ter algo mais que os façam sentir que estão num espaço especial e que estão a viver um momento especial. Portanto, claro que temos cada vez mais uma maior preocupação com as experiências. Aqui no Hotel Palácio nós tentamos desenvolver experiências ao nível da gastronomia, dos vinhos, mas também experiências ao nível da história do hotel: temos uma galeria real que retrata todas as famílias da realeza que por aqui passaram nos últimos 60 anos. Temos também a galeria do fundador, que fala da história do hotel. E os clientes podem, quando estão no Hotel Palácio, visitar o hotel, ver os retratos e as fotografias são todas datadas e identificados os momentos, o que faz com que as pessoas sintam que estão num hotel que, para além de um serviço de excelência tem também uma historia; e isso também dá uma experiência ao próprio cliente de visitar as áreas publicas do hotel e sentir que outras pessoas por aqui passaram e que os seus reis</i></p>

e rainhas. Cada vez mais no destino existem muitas empresas de animação turística que nos ajudam a que as pessoas tenham experiências no hotel e no destino: contacto com a natureza, experiências ao nível da história da região, museus, castelos, vinhos, experiências desportivas (windsurf, surf, regatas e vela). Nesse sentido, acho que é importante... as pessoas quando têm uma experiência, normalmente vivem-na e partilham-na e isso é também muito importante atualmente, nas redes sociais. Hoje em dia o marketing digital é fundamental e acaba por ser uma forma gratuita de nós promovermos o nosso destino, o nosso hotel, através das pessoas; e tem muito mais valor, alguém que faz uma reportagem de uma experiência no destino ou no hotel a pessoa está a viver a experiência e isso é muito mais impactante aos olhos de quem está a ver. Se for o hotel a falar da experiência do hotel, é um bocado suspeito.

- 2. Cada vez mais as pessoas estão sensibilizadas da importância das experiências nos destinos. A nível privado, tanto os hotéis como os agentes turísticos, cada vez mais propõem experiências aos seus clientes no destino e cada vez mais inventam e procuram diversificar. A nível das entidades públicas também existe uma dinamização. Nós sentimos cada vez mais uma dinamização nesse sentido, a nível da comunicação, tanto nas redes sociais, como nas páginas de internet, existe essa preocupação em mostrar às pessoas o que o destino tem para oferecer a nível de experiências. Mas também quando trazemos formadores de opinião ou potenciais clientes, sentimos que tanto o privado como as entidades públicas preocupam-se que as pessoas vivam uma experiência no destino, acho que hoje em dia é geral a opinião de que estamos abertos a criar novas experiências e a disponibilizá-las para os clientes.*
- 3. Cascais tem se destacado muito com uma política de sustentabilidade, associada ao ambiente. Existe uma preocupação a nível da camara municipal, não só na parte do turismo, mas também ao nível sensibilização das famílias de que a sustentabilidade é cada vez mais importante, isso também ajuda a que o destino seja identificado como um destino sustentável e os clientes hoje em dia estão muito sensibilizados a estas políticas. Nós sentimos que muitos dos pedidos de grupos que recebemos, das diversas questões que as empresas nos fazem, muitas têm a ver com as políticas de sustentabilidade do hotel e do destino. A nível do hotel, a forma como nós economizamos energia, a água, a forma como reutilizamos matéria prima. E a nível do destino também é importante haver uma política de comunicação e interação com as pessoas, para que as pessoas cada vez mais tenham essa preocupação (a nível de ecopontos, veículos elétricos, transportes públicos ligados às políticas de sustentabilidade). Portanto eu sinto que a região, falo de Cascais, porque é a área onde nós atuamos, sinto que têm sido importantes e acabam por criar uma identidade do destino, sendo ele sustentável e muito ligado à natureza. Até porque nós estamos inseridos num destino que tem praia, natureza, estamos muito próximos de Lisboa e do aeroporto. Cascais sente-se a brisa do mar, as pessoas respiram e sentem que o destino é muito natural, muito puro, embora haja muita construção e muitos hotéis e urbanização, as pessoas sentem que tem algo natural. A proximidade de Sintra, património da UNESCO e com toda a vegetação que tem uma autenticidade fantástica, acho que as pessoas sentem muito isso. O destino*

Cascais pode ser uma referência ao nível da sustentabilidade e um destino de natureza, também.

- 4. Os portugueses são um povo muito hospitaleiro e gostamos de receber. Comunicamos facilmente, falamos várias línguas e isso ajuda à integração e interação com os turistas. Seja através de informação que os turistas solicitam (algumas direções para irem a determinados locais, o que fazer ou quais são os restaurantes ou as praias aqui mais atrativas). Nesse sentido, vejo que a comunidade local é muito aberta a integrar os turistas. Não vejo ainda uma interação 100% focada para que o turista se sinta ainda mais integrado e que possa voltar. Acho que quem está ligado ao setor do turismo, naturalmente faz isso, seja na restauração, hotelaria ou entidades públicas; isso nós fazemos. Inclusive já aconteceu aqui no Hotel Palácio um cliente pedir-me referências para ir a Cascais e eu próprio pegar no meu carro e levá-lo lá, mas isso é uma situação pontual. Portanto acho que a hospitalidade Portuguesa e na região é boa, integramos bem os turistas, recebemo-los bem, gostamos de os ter cá, sabemos da importância deles saírem com uma boa opinião, para voltarem e darem referências do destino aos seus amigos, familiares e parceiros, mas ainda não existe um modelo que eu sinta que a própria comunidade local é parte integrante da promoção do destino, no destino. Ainda sinto que quem está no setor sim, mas quem não está, ainda faz aquilo que tem de fazer porque nós somos um país de referência a nível da hospitalidade e simpático, mas não são 100% integrantes, embora deixam sempre uma imagem boa e destacam-se dos outros países. Há países que de todo...nem línguas falam. Acho que poderia haver aqui um trabalho a nível institucional e de comunicação com a comunidade local no sentido de nós próprios sermos um elo muito forte para que os clientes ainda experienciem mais vivências no destino. Mas acho que para lá caminha...*
- 5. Sem dúvida, acho que é muito conciliável. Cada vez mais a autenticidade é muito importante. As pessoas querem voltar às suas origens, procuram algo mais do que um bom serviço tradicional. Procuram sentir-se pessoas especiais, pessoas acarinhadas e diferentes. Cada um tem a sua maneira de viver, a sua maneira de estar e a autenticidade e as nossas origens devem ser cada vez mais marcantes e isso toca nas pessoas e quando toca no coração, as pessoas lembram-se. Por isso acho que faz todo o sentido.*
- 6. Eu acho que sim, mas para mim, o que eu acho mais importante são práticas personalizadas, mais focadas em cada pessoa, que tem a sua personalidade. Nós , enquanto agentes turísticos, temos de ter a capacidade de perceber que as pessoas têm necessidades e expetativas diferentes. A nível de práticas turísticas inovadoras, não sei se isso é feito por todos, mas é importante claro. Diferenciadas sim, e a diferenciação acho que tem muito a ver com a personalização: seja da forma que servimos o café ao cliente: por exemplo nós aqui no Hotel Palácio temos a preocupação de tratar o cliente pelo nome e não o associar a um número e um quarto, acho que isso faz a diferença... E aquilo que hoje em dia as pessoas procuram (nós vivemos num mundo em que as pessoas praticamente não comunicam olhos nos olhos, não se tocam, é tudo muito distante), acho que se um serviço ou um simples sorriso, um abraço, uma cara simpática ou um*

olhar nos olhos, eu acho que isso por si só, já é personalizar. Tentarmos perceber a origem dos clientes, os clientes têm culturas diferentes consoante a sua nacionalidade, por exemplo um Russo tem um comportamento completamente diferente de um cliente Brasileiro, ou um cliente Americano é diferente de um cliente Espanhol. Temos de perceber que as pessoas são diferentes e tentarmos identificar aqui alguns comportamentos padrão para nós conseguirmos personalizar o serviço, acho que isso é muito importante, desde tratar as pessoas pelo nome, a haver uma preocupação a que as pessoas se sintam em casa, não só nos hotéis mais também na restauração, quando são recebidos, um simples gesto de simpatia e não apenas fazer o básico, hoje em dia não é suficiente. O servir o almoço no prato e estar à temperatura certa, o servir o vinho, isso são standards que nós, por si só, temos de os garantir. Agora, o que é que nós podemos acrescentar mais ao cliente? É a forma como o acolhemos e o acolhimento acho que é muito importante. Nesse sentido acho que a personalização, vejo que isto pode ser um ponto de diferenciação muito grande.

7. Sem dúvida, Cascais tem crescido a nível de número de turistas todos os anos. Hoje em dia, Cascais tem uma identidade e uma marca própria, somos parte de Lisboa e uma alternativa a Lisboa. Há muitas pessoas que vêm para Cascais, pernoitam aqui e depois vão a Lisboa para conhecer a cidade. Nós já conseguimos aqui ancorar clientes a Cascais e as expectativas dos consumidores, eu sinto que quem vem a Cascais, especialmente pela primeira vez, fica muito positivamente surpreendido com a beleza do destino, com a oferta do destino, a qualidade dos hotéis, dos serviços, com a simpatia das pessoas. Costumo dizer que nós temos um destino quem tem tudo: sol, mar, natureza, cidade, história, gastronomia, temos o melhor peixe e melhores restaurantes de peixe da região. Estamos a 30 minutos do aeroporto internacional, que para uma capital não é nada, se formos a qualquer capital do mundo, os aeroportos chegam a estar a 40 minutos ou 1 hora de distância. Portanto eu acho que as expectativas dos consumidores estão a ser alcançadas, bem atingidas e eles voltam. Nós temos muitos clientes repetidos e isso é um bom indício, aqui no Palácio temos clientes repetidos há 50 anos e há 50 anos o destino não tinha ainda esta dinâmica que tem hoje. Era excelente também, mas havia menos hotéis, restaurantes, agentes turísticos, menos espaços e locais para visitar, por isso acho que sim, as expectativas estão fantásticas.
8. Como já disse, eu sinto que existe uma preocupação muito grande entre todos os agentes locais no desenvolvimento de experiências únicas no destino. Cada vez mais nós comunicamos entre todos para perceber o que é que o destino tem para oferecer. Estão a aparecer empresas novas também com ideias muito inovadoras para experiências no destino e, havendo essa sensibilização da importância das experiências, do planeamento, eu acho que as estratégias adotadas têm sido positivas. Obviamente podemos fazer sempre mais e melhor, isto é um caminho, não se faz tudo num dia, nem num ano, nem dois, é um longo caminho. Sinto que ao nível da Câmara Municipal, também tem tido uma preocupação em reformar, em abrir novos espaços para que o público local (muito dele é turista também) possa viver experiências no destino. Falo por exemplo, do Mercado

de Cascais que há uns anos atrás era um simples mercado e hoje em dia é um espaço que tem restauração, que tem mercado, que há muitos eventos a decorrer todo o ano e portanto a Câmara Municipal tem também contribuído muito para isso, tentado trazer alguns eventos internacionais para o destino, a nível do desporto, da gastronomia. Eu sinto que as estratégias estão a ser bem conduzidas e os resultados estão à vista, cada vez temos mais turistas, cada vez há mais publicidade sobre o nosso destino, os hotéis têm ganho prémios internacionais, o destino também é reconhecido, não só em Portugal, mas também lá fora. Referir que o mercado nacional é o primeiro mercado para Cascais, ou seja, quando falamos em turistas também falamos no público interno. Acho que tem sido uma estratégia bem conduzida e os frutos têm sido bons.

9. Cada vez mais a diferenciação é muito importante nos destinos turísticos. Haver experiências diversificadas e diferentes no destino faz com que sejamos vistos como um destino único e isso dá-nos uma vantagem competitiva com os destinos nossos concorrentes. Acho que o caminho é manter o bom nível de serviço e boas infraestruturas no destino, mas também a diversificação de produtos e serviços é fundamental, para que o destino seja também reconhecido não só pela qualidade de infraestruturas, sejam elas ao nível dos hotéis, mas acima de tudo, ao nível de novos produtos turísticos ligados à natureza, gastronomia, à história e a todo o tipo de experiências que fazem com que as pessoas fiquem sensibilizadas e tenham uma vivência única e isso trás nos uma vantagem competitiva. Hoje em dia nós, quando nos promovemos lá fora, temos sempre a preocupação de, não só, mostrar o que temos, mas mostrar o que se pode fazer. O que temos já está implementado (as infraestruturas já cá estão), agora o que é que podemos fazer...; o que é que aqui no Hotel Palácio um cliente que passa uma semana aqui no hotel, o que é que ele pode fazer no destino. Hoje em dia, o ir à praia é ótimo; mas ir à praia e ter uma aula de surf ou ir à praia e andar de barco, ou ir à praia e sentar-se no restaurante e até poder confeccionar o seu almoço e conhecer um bocadinho da cultura local, é importante que as pessoas sintam também e haja uma aprendizagem com o destino. Acho que isso nos traz uma vantagem muito competitiva, que é no fundo aquilo que as pessoas procuram. Eu vou a um destino que é bonito, tem boas praias, mas o que é que isso vai impactar com o meu estado, com o meu bem-estar? Como é que eu vou rir, sentir liberdade, sentir que estou a viver um dia diferente? Eu acho que passa muito por aí, as pessoas viverem muito o dia a dia, o momento. Cada vez mais as pessoas estão preocupadas, porque o futuro é muito incerto. O mais importante é o presente e as pessoas querem as sensações e vivências no presente, não no futuro. Obviamente que nós preparamos os produtos e serviços com antecedência e propomos antes de as pessoas virem. Mas quando as pessoas cá estão, é importante esta vivência e este sentimento de terem um dia especial e um momento especial. Acho isso fundamental.
10. Nós, no Hotel Palácio, temos tido uma estratégia, ao longo do tempo, como somos um hotel com história, com tradição, temos um serviço muito personalizado e dedicado e tentamos passar essa mensagem às pessoas. Para além de termos uma cama confortável com um colchão fantástico, uma roupa de cama e atalhados fantásticos, temperatura da água está sempre ideal, o pequeno

almoço é fantástico; acreditamos que a diferenciação é feita pelas pessoas que aqui trabalham. São pessoas que conhecem bem os cantos à casa, 50% do nosso staff trabalha connosco há mais de 20 anos e são pessoas que gostam de receber. Eu creio que nós temos antecipado um bocadinho as necessidades de hoje, das pessoas. Já percebemos, há uns anos atrás, que o ter uma cama confortável ou um quarto com vista mar, não chega. O que é que temos feito? Para além de termos comunicado toda esta história que desperta interesse a que as pessoas venham ao Palácio, muitos dos clientes vêm e ficam alojados, mas temos muitos passantes que aqui vêm porque sabem e conhecem a história e vêm exatamente por isso. A nível de experiências o que é que nós temos desenvolvido: para grupos, aqui há 6 ou 7 anos atrás criámos uma experiência associada ao 007. Foi aqui no Palácio que o Ian Fleming escreveu o primeiro livro, nós tivemos o filme do 007 em 1968, foi lançado em 1969 (fez 50 anos o ano passado, o filme) e nós oferecemos para grupos, experiências do 007 em que criamos o ambiente do Casino Royale, decoramos o hotel, pomos a passadeira vermelha, colocamos carros alusivos ao tema 007 lá fora. Os clientes acabam por experienciar o 007, porque foi aqui que o 007 nasceu e oferecemos um jantar de gala, com festa, animação, nós damos chave na mão. A nível de individuais e grupos também, trazemos os clientes aqui ao bar do hotel. A carta do bar tem uma explicação do que foi o Bar Estoril no período da 2ª Guerra Mundial, em que as pessoas vêm tomar um Dry Martini, sentar-se na cadeira onde o Ian Fleming se sentou e nós tentamos comunicar isso e integrar com a nossa equipa de concierge, que temos 2 elementos que apareceram no filme 007. Um deles é o José Diogo e outro é o José Afonso. Portanto, as próprias pessoas conheçam 2 personagens do hotel que apareceram no filme e criámos um diploma, assinado pelo diretor geral do hotel, é lacrado e é personalizado com o nome do cliente. o cliente vem cá, seja para grupos ou individuais, sente-se especial e no final leva o diploma para casa, por ter passado pelo hotel onde o 007 nasceu. Isto foi algo que nós desenvolvemos e que tem funcionado. Vendemos e traz-nos negócio, mas depois também nos traz conteúdos ao nível das redes sociais porque as pessoas gostam e partilham. Temos agora também um chefe de cozinha e estamos a desenvolver com ele experiências a nível da gastronomia, workshops de cozinha em que os clientes têm oportunidade de conhecer o chef, falar com o chef, ir com o chef ao mercado e comprar o peixe ou a carne e depois aprender a cozinhar pratos típicos Portugueses num dos nossos restaurantes e depois cozinhar para ele próprio. Portanto isso também é criar valor e ensinar os clientes a cozinhar algo da nossa gastronomia, o que é importante. Fazemos também, a nível de experiências, fazemos a abertura do vinho do Porto a fogo, a tenaz é uma peça Portuguesa e o processo foi inventado pelos Portugueses. Portanto são vinhos muito antigos, para evitar que a rolha se destrua quando a tentamos remover. As pinças vêm em fogo, são colocadas no gargalo da garrafa de vinho, depois com o choque térmico é cortado, retira-se o vidro e a rolha e depois os clientes provam o vinho do Porto exclusivo. Gostam porque todo o processo em si é de muita elegância, bem executado, não é qualquer colaborador do hotel que o faz, mas é algo que os clientes apreciam pela elegância como é feito e por ser algo único. A nível de experiências, o que também fazemos é que temos a nossa equipa de

<p><i>conciERGE preparada para fazer visitas guiadas ao hotel, às galerias, tanto à galeria real como à do fundador, e explicar um bocadinho da história do hotel. Muitos clientes Americanos vêm ao Hotel Palácio em grupos, que vêm em cruzeiros e compram experiências para vir conhecer o Hotel, a história, e depois obviamente propomos um coffee break ou um lanche, o que nos traz negócio acrescido. Mas a motivação das pessoas cá virem, não é pelo coffee break, é virem ao Hotel Palácio visitar as galerias, conhecer o staff, o nosso serviço e no final tomar um café ou um chá... estas são as experiências que temos feito!</i></p>
<p>INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)</p>
<p>Nome: Cláudia Silva Mataloto</p> <p>Cargo: Chefe de Divisão Comunicação e Identidade Cultural Cascais Ambiente</p>
<p>DADOS DA ENTREVISTA</p>
<p>Local: Entrevista via e-mail</p> <p>Data: 19/03/2020</p> <p>Hora início: 15h30</p> <p>Hora fim: 15h30</p>
<p>QUESTÕES</p>
<ol style="list-style-type: none"> <i>1. As experiências enriquecem as nossas memórias e se elas forem agradáveis, ali permanecerão muito tempo e vamos querer revisitá-las em pensamento ou, na realidade, outras vezes e partilhar com outros essas memórias. Por isso, as experiências turísticas bem-sucedidas não só fazem os turistas voltar como atraem outros que são “recomendados”, fazendo assim crescer esse destino. As memórias, ligadas à gastronomia, são muito relevantes pois na maioria dos casos transportam-nos sempre para lugares e momentos felizes.</i> <i>2. Sim, se todos os agentes locais trabalharem em rede e para o mesmo fim, criam-se sinergias que potenciam essas experiências.</i> <i>3. No que se refere a Cascais sim, sem dúvida. De uma forma geral, no que se refere ao país também acho.</i> <i>4. Sim. Cada vez mais os turistas procuram autenticidade e fogem do turismo de massa. Querem conhecer o local para onde vão de forma genuína e única. O contacto com as pessoas locais é extremamente gratificante. Aqui em Cascais veja-se o caso do Local's que é um sucesso (https://jovem.cascais.pt/pt-pt/node/441)</i> <i>5. Sim. Cada vez mais a restauração aposta num receituário tradicional reinventado e adaptado às</i>

exigências atuais dos clientes e tendências do mercado.

- 6. Sim, neste setor a restauração está, cada vez mais, empenhada em proporcionar uma experiência ao cliente, mais do que servir uma mera refeição. Vários exemplos aqui: <https://www.visitcascais.com/pt/article/a-boa-gastronomia-portuguesa-a-mesa-em-cascais>*
- 7. Sim. Os números e as distinções de Cascais falam por si: Exemplo: <https://www.publico.pt/2020/02/05/fugas/noticia/cascais-top-5-destinos-europeus-ano-1902984>*
- 8. Na área da gastronomia ainda há muito a fazer, mas Cascais já deu os primeiros passos e está a colocar-se na linha da frente também no que se refere à gastronomia. O projeto municipal mais recente é este: <https://foodlab.cascais.pt/>*
- 9. Não responde.*
- 10. Não responde.*